



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학 석사 학위 논문

LMXSC가 동료간 도움행동과  
혜방행동에 미치는 영향에 관한 연구:  
시기심(Envy)의 매개효과 검증

2016년 2월

서울대학교 대학원  
경영학과 경영학 전공  
배 현 영



LMXSC가 동료간 도움행동과 훼방행동에  
미치는 영향에 관한 연구: 시기심(Envy)  
의 매개효과 검증

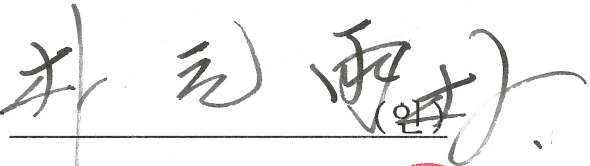
지도교수 윤 석 화

이 논문을 경영학 석사학위논문으로 제출함  
2015년 12월

서울대학교 대학원  
경영학과 경영학전공  
배 현 영

배현영의 석사학위논문을 인준함  
2015년 12월

위 원 장

 (인)

부 위 원 장

최 건 남



위

원

윤석화





## 요약(국문초록)

상사-구성원간 교환관계 (Leader-member exchange, 이하 LMX) 연구는 리더가 집단 내 구성원들과 차별화된 수준의 교환관계를 형성하며, 이러한 교환관계의 질이 직무만족과 과업 성과와 같은 구성원들의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미침을 밝혀왔다. 하지만, 동일한 집단 내에서 상사가 각 구성원과 차별화된 수준의 관계를 형성한다는 것은 어떤 구성원들은 동료들보다 상대적으로 우수한 (혹은 열등한) LMX의 질을 가지고 있다는 것을 의미한다. 따라서, 동료들과의 비교 속에서 LMX의 질이 구성원들에게 어떻게 인식되는지를 측정한 ‘상대적인 LMX의 질’(Leader-member exchange social comparison, 이하 LMXSC)과 그 효과에 대한 연구가 주목 받고 있다.

LMXSC의 효과는 구성원이 어떠한 감정을 경험하였는지에 따라 달라질 수 있다. 본 연구에서는 동료간 LMXSC 차이에 대한 인식이 다양한 감정들 중에서 시기심(Envy)을 야기할 것으로 예상한다. 시기심 연구자들은 시기심을 선의적 시기심, 악의적 시기심으로 구분하며, 구성원들이 시기심이 주는 불쾌함을 해소하기 위해 두 가지 전략을 사용할 수 있다고 말한다. 악의적 시기심은 우월한 대상을 공격하여 자신의 지위로 낮추는 행동 전략과, 선의적 시기심은 자신의 지위를 상승시키는 행동 전략과 관련이 있다. 선의적 시기심에 관한 연구 결과에도 불구하고, 전통적으로 구성원의 시기심의 부정적인 결과에 주목하였다. 경쟁적인 조직 환경은 사회비교를 통한 대조효과를 촉진할 수 있기 때문이다. 따라서 LMXSC로 인한 시기심은 악의적으로 작용할 것이다. 그에 따라 동료의 우월한 지위를 끌어내리기 위해 훼방행동을 수행하고, 그리고 도움 제공을 유보할 것이다. 감정사건 이론에 따라, 시기심은 LMXSC와 동료를 향한 훼방행동 그리고 도움행동의 관계를 매개할 것이다. 특정 동료가 누리고 있는 우월한 위치(즉, 높은 LMXSC)가 정당하다고 여겨지게 되면 구성원은 선의적 시기심을 경험할 가능성이 높다. 따라서 Feather의 정당성

이론(1999)에 기반하여, 구성원의 공정성 민감도(Equity sensitivity), 동료의 역량(ability), 동료의 윤리적 행동(ethical behavior), 그리고 동료와의 교환관계(coworker exchange, CWX)가 시기심과 상호작용하여 시기심을 선의적인 행동 반응을 촉진할 것으로 예상한다.

본 연구에서는 이러한 이론적 주장을 실증적으로 검증하고자, 국내 서비스 및 제조 산업에 속한 21개 조직에 근무하는 160개의 동료-동료 쌍(총 320명)으로부터 데이터를 수집하였다. 13개의 가설 중, 5개의 가설이 지지되었는데, 상대적 LMX의 질(LMXSC)은 시기심과 긍정적인 관계를 가지는 것으로 나타났으며, 시기심은 동료를 향한 꾀방행동과 긍정적 관계를, 그리고 도움행동과 부정적인 관계를 가지는 것으로 나타났다. 마지막으로 시기심은 LMXSC와 꾀방행동 그리고 도움행동의 관계를 매개하는 것을 발견하였다.

LMX이론과 사회적 비교이론의 통합을 통해, LMX 효과를 이해하기 위한 환경적 맥락의 중요성을 강조하고 이론적 기반을 확대할 수 있을 것으로 예상된다. 또한 시기심의 행동적 반응을 결정하는 상황적, 개인적 조건에 대한 연구를 통해, 조직 내 시기심 경험에 대한 이해를 확대할 수 있을 것이다.

**주요어** : 상대적 LMX의 질(LMXSC), 시기심(Envy), 선의적 시기심(Benign Envy), 악의적 시기심(Malicious Envy), 정당성, 꾀방행동, 도움행동

**학 번** : 2014-20446

# 목 차

|   |    |
|---|----|
| 1. 서론 및 연구 목적 .....                                 | 1  |
| 2. 이론적 배경 .....                                     | 6  |
| 2.1 LMX(Leder-Member Exchange) 이론.....              | 6  |
| 2.1.1. LMX 분화와 상대적 LMX의 질 .....                     | 8  |
| 2.2. 시기심(Envy).....                                 | 13 |
| 2.3. 선행 연구들의 이론적 기반.....                            | 16 |
| 2.3.1. 사회 비교 이론(Social comparison theory).....      | 17 |
| 2.3.2. Self -evaluation maintenance 모델(SEM 모델)..... | 23 |
| 2.3.3. 단편적 시기심(Episodic envy) .....                 | 25 |
| 3. 가설전개 .....                                       | 28 |
| 3.1 연구 모델 .....                                     | 28 |
| 3.2. 상대적 LMX의 질(LMXSC)과 시기심( envy).....             | 29 |
| 3.3. 시기심과 꾀방행동 그리고 도움행동 .....                       | 33 |
| 3.4. 선의적 시기심 발현: 정당성에 대한 평가.....                    | 40 |
| 3.4.1 개인의 가치체계: 공정성 민감도.....                        | 45 |
| 3.4.2. 행동과 결과에 대한 인과관계: 동료의 역량 .....                | 47 |
| 3.4.3. 내외집단 효과: 동료 교환관계.....                        | 48 |
| 3.4.4. 동료의 특성: 동료의 윤리적 행동 .....                     | 50 |
| 4. 방법 .....   | 52 |
| 4.1 설문 절차 및 대상.....                                 | 52 |
| 4.2 측정 변수 .....                                     | 53 |
| 4.3 분석 절차 .....                                     | 56 |
| 5. 결과 .....   | 58 |
| 5.1 가설 검증 .....                                     | 60 |
| 6. 논의.....  | 72 |
| 6.1 연구 요약.....                                      | 72 |
| 6.3 이론 및 실무적 시사점 .....                              | 78 |
| 6.4 한계 및 향후 연구 과제.....                              | 82 |
| 7. 참고문헌 .....                                       | 85 |
| 부록(Appendix).....                                   | 98 |



## <그림 목차>

|                  |    |
|------------------|----|
| 그림 1. 연구 모형..... | 28 |
|------------------|----|

## <표 목차>

|   |    |
|---|----|
| 표 1. 기술 통계표 .....   | 59 |
| 표 2. 가설검증 결과.....   | 63 |
| 표 3. 상대적 LMX의 질과 휘방 행동, 도움 행동간 시기심의 매개 효과 검증(1/3) .....           | 65 |
| 표 4. 상대적 LMX의 질과 휘방 행동, 도움 행동간 시기심의 매개 효과 검증(2/3) .....           | 66 |
| 표 5상대적 LMX의 질과 휘방 행동, 도움 행동간 시기심의 매개 효과 검증: Process 사용(3/3) ..... | 67 |
| 표 6. 시기심과 휘방 행동, 도움 행동 간 공정성 민감도의 상호작용 효과 검증 .....                | 68 |
| 표 7. 시기심과 휘방 행동, 도움 행동 간 동료의 역량에 대한 인식의 상호작용 효과 검증 .....          | 69 |
| 표 8. 시기심과 휘방 행동, 도움 행동 간 동료 교환관계에 대한 인식의 상호작용 효과 검증 .....         | 70 |
| 표 9. 시기심과 휘방 행동, 도움 행동 간 동료의 윤리적 행동에 대한 인식의 상호작용 효과 검증.....       | 71 |

# LMXSC 가 동료간 도움행동과 훼방행동에 미치는 영향에 관한 연구: 시기심(Envy)의 매개효과 검증

배현영

## 1. 서론 및 연구 목적

상사-부하 교환 관계(Leader-member exchange; LMX)에 관한 연구는 ‘현재 상사와의 관계가 구성원의 행동 혹은 성과에 어떤 영향을 주는가?’라는 질문에 답을 제시한다는 점에서 기존의 리더십 연구들과 초점을 달리한다. 기존의 리더십 연구들이 상사의 특정한 행동(behavior)과 특성(trait)이 구성원의 태도나 행동에 미치는 영향을 연구 해왔다면, LMX 이론은 상사가 집단 내 소속 구성원들과 형성하는 각기 다른, 차별화된 수준의 교환관계에 초점을 맞추고 있기 때문이다 (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). 전통적으로 LMX 연구자들은 높은 수준의 LMX 질이 긍정적인 구성원 직무 태도 혹은 행동과 관련이 있다는 것을 보여주었다. 높은 LMX의 질이 구성원의 어떤 종류의 행동 혹은 성과와 관련이 있는지를 밝히는 연구에 초점을 맞추어왔다.

하지만 기존의 LMX 이론은 상사와 구성원의 교환관계가 발생하는 사회적 맥락(social context)을 간과하였다는 점에서 한계점이 있다. 동일한 집단 내에서 상사가 각 구성원과 다양한 수준의 관계를 형성한다는 것은 어떤 구성원들은 동료보다 더 나은 (혹은 못한) LMX의 질을 가지고 있다는 것을 의미한다. 그리고 집단 내 구성원

들간 실제적인 LMX 질의 차이와 LMX 질의 차이에 대한 구성원들의 인지는 구성원들 간의 교환관계에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 최근의 연구들은 집단 내 상사-부하 교환관계의 분화(LMX differentiation)의 효과에 관심을 기울이고 있다. 특히, 구성원들이 동료와 자신의 LMX의 질에 대한 비교를 통해 형성하는 ‘상대적 LMX의 질 (이하 LMXSC)’과 그 효과에 대한 연구가 주목 받고 있다. 일반적으로 객관적인 현실(LMX의 질)보다 현재 상황에 대한 개인의 직접적인 인식(LMXSC)이 개인의 태도나 행동에 더 강력한 영향을 주기 때문이다.

Tse et al. (2013)은 LMXSC가 경멸(contempt)를 통해 동료가 자신에게 비협조적이라는 인식을 촉진하고, 결과적으로 조직의 성과에 부정적인 영향을 미친다고 말한다. 그러나 조직 내에서 구성원들이 빈번하게 LMX의 질에 대한 사회적 비교를 수행함에도 불구하고 조직은 기대 이상의 성과를 보이기도 한다. 이는 LMXSC가 기존의 연구들처럼 언제나 부정적인 결과를 가져오는 것은 아니며, 긍정적인 결과를 동반할 수도 있다는 것을 보여준다.

LMXSC는 구성원들에게 다양한 감정을 촉진할 수 있다. 따라서 구성원이 경험하는 감정에 따라 직접적으로는 개인적, 대인관계적 결과가 달라지고, 그에 따라 간접적으로는 원활한 팀 기능에 영향을 줄 수 있다 (Tse, Dasborough, & Ashkanasy, 2005). 사회적 비교의 과정에서 구성원이 어떤 감정을 경험하였는지에 따라 그 결과가 달라질 수 있다 (Buunk, Collins, Taylor, VanYperen, & Dakof, 1990). 즉, LMXSC로 인해 구성원이 어떤 감정을 경험하였는지에 따라서 그 결과가 달라질 수 있다는 것을 알 수 있다.

본 연구는 LMXSC로 인해 구성원이 시기심(Envy)을 경험할 것으로 예상된다. 시기심은 모든 문화권에 널리 퍼져있는 보편적인 감정이며 (Vecchio, 1995), 대인 관계에 강력한 영향을 주는 역량을 가진 부정적인 감정으로 알려져 있다. 아리스토텔레스(350BC/1954)는

시기심을 “다른 사람의 행운으로 발생한 고통 (the pain caused by the good fortune of others)”으로 정의하였으며, 시기심을 연구한 많은 선행연구들은 시기심으로 인한 부정적인 결과들에 집중하여 연구하였다(Cohen-Charash & Mueller, 2007; Kim, O'Neill, & Cho, 2010; Vecchio, 2005).

하지만 우리는 종종 시기심으로 인한 긍정적인 결과를 경험하기도 한다. 친구가 나보다 더 높은 수확성적을 받았을 때, 시기심을 느끼고 더 많은 수학문제를 풀어 다음 시험에 친구보다 높은 성적을 달성할 수도 있기 때문이다. 최근의 시기심 연구자들 시기심을 선의적(benign), 악의적(malicious) 시기심으로 구분하여, 어떤 시기심을 경험하는 지에 따라 다른 행동적 결과를 예상할 수 있다고 말한다.

악의적 시기심은 시기 받는 사람(envied person)을 향한 적대적인 행동 경향을 동반한다. 높고 시기심과 관련된 기존 연구들은 시기심의 경험이 가져올 수 있는 불쾌함, 좌절감과 같은 부정적 유인성(valence), 그리고 경쟁적인 조직환경이 사회적 비교에 가져올 수 있는 대조 효과(contrast effect)를 근거로 하여 악의적 시기심의 효과를 설명하는데 집중해왔다. 그에 따라 시기심이 구성원의 훼손 행동(harming behavior) 혹은 조직시민행동(OCB)의 감소를 동반한다는 것을 밝혀왔다(Kim et al., 2010; Lam, Van der Vegt, Walter, & Huang, 2011). 따라서 상대적으로 우월한 LMX의 질을 누리기 위한 구성원들의 경쟁적인 분위기는 악의적 시기심의 경험을 자극할 것으로 예상된다. 그에 따라 동료의 우월한 지위를 낮추기 위한 행동, 즉 동료를 향한 훼손행동을 수행하거나 도움제공을 보류할 것으로 예상된다.

하지만, 선의적 시기심을 경험하게 되면, 시기하는 사람(envious person)은 시기 받는 사람(envied person)에 대한 긍정적인 평가를 하거나 호감을 가지게 되어, 시기 받는 사람과 동등한 혹은 더 높은 결과를 달성하기 위해 노력하게 된다고 말한다 (Belk, 2011; Cohen-

Charash, 2009; Tai, Narayanan, & McAllister, 2012; van de Ven, Zeelenberg, & Pieters, 2009). 만약 구성원이 동료의 상대적으로 높은 LMX 질에 대해서 선의적 시기심을 느낀다면, 동료와 동등한 위치 혹은 더 우월한 위치에 서기 위한 노력을 기울일 수 있을 것으로 예상된다.

그렇다면 어떤 조건이 선의적 시기심을 촉진시킬 수 있는가? 선의적 시기심에 관한 선행연구들은 선의적 시기심과 악의적 시기심을 구분하는 조건 중의 하나로 정당성(deservingness)에 대한 판단을 제시한다 (Lange & Crusius, 2014; van de Ven et al., 2009; van de Ven, Zeelenberg, & Pieters, 2011). 시기심을 경험하는 구성원은 필연적으로 상대방이 누리고 있는 우월한 위치에 대해 옳은 결과인지를 판단하게 되며, 그 결과가 정당하다고 여겨지게 되면 선의적 시기심을 경험할 가능성이 높다고 말한다. 일반적으로 정당성에 대한 판단은 상사, 구성원 그리고 동료로 구성되는 3자 관계에서 발생하는 복잡한 귀인과정(attribution process)과 관련이 있다 (Feather, 1999).

Feather의 정당성 이론(1999)에 따르면, 어떤 사건 혹은 결과에 대해서 정당성을 판단할 때는 정당성을 판단하는 개인(구성원)의 가치체계, 상대방의 행동과 결과에 대한 인과관계 판단이 중요한 영향을 미치며, 그 외에도 상대방에 대한 친밀감, 그리고 상대방의 도덕적 특성이 영향을 줄 수 있다고 말한다. 따라서 시기심을 경험한 구성원이 상대적으로 높은 동료의 LMX 질(높은 LMXSC)이 정당하다고 판단한다면, 선의적 시기심이 작동하여 동료를 향한 긍정적 행동을 촉진하게 될 것으로 예상된다. 따라서 본 연구에서는 정당성 판단에 영향을 주는 조건으로서 구성원의 공정성 민감도(Equity sensitivity), 동료의 역량(ability), 동료의 윤리적 행동(ethical behavior), 그리고 동료와의 교환관계(coworker exchange; CWX)가 시기심과 상호작용하여 선의적 시기심을 촉진할 것으로 예상된다. 그에 따라, 시기심의 부정적인 효과를 줄여주거나 혹은 긍정적인 효과를 가져다 줄 것으로 예상된다.

본 연구를 통해 집단 내 LMX 질의 복잡한 구성, 즉 집단 내 LMX 질의 분화(differentiation)가 동료간 상호작용에 미치는 복잡한 효과에 대한 이해를 확장할 수 있을 것이다 (Tai et al., 2012; Tse, Lam, Lawrence, & Huang, 2013). 또한 LMXSC를 통해, 동료간 LMX 질에 대한 사회적 비교가 구성원의 감정과 행동에 미치는 영향을 분석함으로써 선행연구들에서 다루지 못했던 사회적 비교(Social Comparison)의 효과가 개인의 행동에 미치는 영향에 대해 검증할 수 있을 것이다 (Suls, Martin, & Wheeler, 2002). 또한 선의적 시기심을 경험하게 하는 상황적, 개인적 조건에 대한 연구를 통해, 조직 내 선의적 시기심 발현 조건에 대한 공헌을 할 수 있을 것으로 예상된다 (Cohen-Charash, 2009). 선의적 시기심이 작용하는 조건에 대한 연구를 통해, 시기심의 경험이 선행 연구들의 결과들처럼 항상 조직에 부정적인 결과를 가져오는 것이 아님을 밝힐 수 있을 것으로 기대한다. 또한 선의적 시기심과 악의적 시기심의 서로 다른 행동적 결과에 대한 검증을 통해 조직 내 시기심의 경험에 대한 이해를 확장시킬 뿐만 아니라, 조직 내 효과적인 감정관리의 필요성에 대한 시사점을 제시할 수 있을 것으로 예상된다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 LMX(Leder-Member Exchange) 이론

리더십(leadership)은 집단과 조직의 생존에 핵심적인 역할을 하고 있다. 따라서 리더십 연구자들은 오랫동안 리더가 어떤 방식을 통해 구성원들의 태도와 행동에 효과적으로 영향력을 행사할 수 있는지에 대해서 연구해왔다.

일부 학자들은 리더의 안정적인 특성, 행동 혹은 상황 등을 연구하여 효과적인 리더십을 보일 수 있는 조건을 찾으려 노력하였다(Yukle, 1989). 하지만, 이러한 접근법은 리더의 행동 혹은 태도에 대해서 모든 구성원들이 동일하게 영향을 받을 것이고, 리더 또한 모든 구성원들에게 동일한 방식으로 행동한다는 것을 가정하고 있다는 점이 문제로 지적되어왔다(Dansereau et al., 1975).

또 다른 학자들은 리더와 구성원의 양자 관계를 통해 리더의 영향력을 이해하려고 하였다 (Dansereau et al., 1975). “수직적 양자 관계 (vertical dyad linkage)” , 현재의 상사-부하 교환 이론(Leader-Member exchange theory, LMX 이론)은 리더가 집단 내 각 구성원들과 독특하게 발전시키는 교환 관계에 초점을 두었다는 점에서 기존의 다른 리더십 이론들과 차이가 있다(Graen & Uhi-Bien, 1995).

Graen과 UhlBien(1995)이 제안한 LMX 이론은 기존의 리더십 이론들과 다음과 같은 차이점이 있다. 첫째, 관리자가 모든 구성원들에게 동일한 행동을 지속적으로 보여준다고 가정하였던 기존의 리더십 이론들과 다르게 리더가 그들의 구성원들과 차별화된 관계를 발전시킨다는 것을 발견하였다. 둘째, LMX의 질을 형성하고 있는 법칙론적 관계망에 대한 설명을 통해 리더가 자신의 작업집단 내에서 구성원들과 형성한 차별적인 관계에 집중하였다. 셋째, Graen과

Uhl-Bien(1995)의 리더십 형성 모델(The leadership making model)을 기반으로 하여 리더가 각각의 구성원들과 파트너십을 형성하기 위해 어떻게 구성원들과 일을 하는 지에 대한 설명을 제시하였다. 마지막으로 양자관계를 좀 더 넓은 집단으로 확장하여, 어떻게 조직의 안과 밖에서 양자 관계가 형성되는 것인지에 대해 발견하며 LMX 이론을 성장시켜 왔다.

LMX 이론은 리더가 각각의 구성원들과 다양한 교환관계를 형성하고, 그러한 관계의 질이 리더와 구성원의 태도와 행동에 중요한 영향을 미친다는 것을 기본 전제로 삼고 있다(Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). 초반의 LMX 이론은 역할이론(Role theory)에 기반하여 리더와 구성원의 교환관계 형성과정에 대해 설명해왔다. 리더와 구성원은 서로의 역할(Role)에 대한 제안을 하고, 계약적으로 정의된 것에서 벗어나 활동적인 역할 형성을 통해 상호적인 관계를 형성한다. 만약 서로의 제안이 수용되고, 그 제안이 만족스럽게 수행되면 이러한 역할 형성과정은 상호호혜적인(reciprocal) 방식으로 지속되며, 높은 수준의 교환관계로 발전한다(Cogliser, Schriesheim, Scandura, & Gardner, 2009).

하지만, LMX 이론에 관한 최근의 연구는 사회 교환 이론(Social Exchange Theory, Blau, 1964)에 기반하여 리더와 구성원이 형성하는 관계의 질과 그 효과에 대한 설명을 제시한다. 리더와 형성하는 관계의 질이 높을수록, 구성원은 높은 관계의 질에 상응하는 보상을 제공해야 한다는 일종의 의무감을 가지게 된다 (Cropanzano, 2005). 이런 의무감은 구성원으로 하여금 조직에 도움이 될 수 있는 행동(조직시민행동, 과업성과 등)을 촉진하게 된다 (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). 특히, 리더와 구성원 모두 사회적 교환관계를 향상하고 싶어할 때, LMX의 질이 높아질 수 있으며, 높은 LMX의 질은 리더와 구성원 모두 긍정적인 사회적 관계를 유지하기 위해서 노력할 때 획득할 수 있다 (Cogliser et al., 2009).



낮은 LMX의 질은 고용계약 혹은 성과급과 같은 즉각적이고 공식적으로 합의된 경제적인 혹은 거래적 교환관계의 특징을 가지고 있다.

이와 반대로 높은 LMX의 질은 암묵적인 의무감과 상호호혜에 대한 인식을 포함하고 있어, 좀 더 사회적 교환관계(Social exchange relationship)의 특징을 가지고 있다. 상호 호혜적 교환을 통해서 형성된 관계는 거래적 관계에 비해서 서로를 향한 높은 충성심, 헌신, 지원, 그리고 신뢰를 보인다 (Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

높은 LMX의 질에 배태되어 있는 암묵적인 상호호혜는 높은 수준의 신뢰, 지원 그리고 공식/비공식적 보상뿐만 아니라 (Dienesch & Liden, 1986), 리더와 구성원간의 감정적인 애착을 향상시킨다 (Uhl-Bien & Maslyn, 2003). 이러한 관계는 공식적인 직무 명세서에 표기된 것을 넘어서는 물질적, 비물질적 재화의 교환을 포함하고 있기 때문에 (Linden et al., 1997), 구성원들은 상사와의 높은 관계의 질에 보답해야 한다는 의무감을 가지게 된다(Blau, 1964). 그에 따라 구성원들은 높은 LMX 질에 보답하기 위해, 조직시민행동(Organizational citizenship behavior)과 같은 역할 외 행동(extra role behavior)을 수행함으로써 공정한 혹은 균형 잡힌 교환관계를 유지하려고 할 것이라고 설명한다 (Wayne et al., 2002). 실제로 많은 실증 연구들에서 상사와의 높은 교환관계의 질(높은 LMX의 질)이 구성원들의 높은 직무만족, 헌신, 그리고 낮은 이직 의도와 같은 업무 태도 및 주관적, 객관적 성과 수준뿐만 아니라 (Gerstner&Day, 1997), 빠른 승진, 연봉 상승 (Scandura&Schriesheim, 1994)과도 긍정적인 관계를 발견하였다.

### 2.1.1. LMX 분화와 상대적 LMX의 질

기존의 LMX 이론은 리더와 높고 낮은 관계의 질을 가지는 것이 구성원의 행동과 태도에 어떻게 영향을 미치는지를 연구하는데

초점을 두어왔다. 일반적으로 이러한 연구들은 리더와 구성원의 양자관계(dyadic relationship)를 고립(isolated)된 것으로 가정하였다는 점(Sparrow&Liden, 1997)에서 한계가 있다. LMX이론은 LMX가 형성되는 과정에서 사회적 맥락(social context)의 실제적인 영향을 간과해왔으며, 리더가 동일한 작업 집단 내에 속한 다양한 구성원들과 동시에 높고 낮은 관계를 형성한다는 점을 고려하지 않았기 때문이다(House&Aditya, 1997). 따라서 최근 일부 LMX 연구자들은 집단 내 리더-부하 교환관계 분화(LMX differentiation, LMX 분화) 연구의 중요성과 필요성에 대해 강조하고 있다(Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009; Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006).

LMX 분화란 리더가 구성원들과 각기 다른 수준의 관계를 형성함으로써 발생하는 집단 내 변산(variance)의 정도를 의미한다. 리더가 다양한 수준의 관계를 형성하는 것에 대해 초기 LMX 이론 연구자들은 구성원간 역할 차별화를 위한 리더의 의도적인 행동으로 설명한다(Dienesch & Liden, 1986). 동시에 LMX 분화가 리더와 구성원의 관계 형성에 투자된 노력의 양(Maslyn & Uhl-Bien, 2001), 구성원의 차별화된 공헌(Nahrgang, Morgeson, & Ilies, 2009)과 같은 전략적인 이유로 발생한다고 보았다.

리더들은 각 구성원들과 교환관계를 형성할 때 각 구성원에게 작지만 동등한 수준의 주의를 기울여야 할지, 아니면 일부 구성원들에게 더 많은 호의를 베풀어야 할지를 선택해야 한다(Graen & Scandura, 1987; Henderson et al., 2009). 하지만 리더는 구성원과 시간, 권력, 그리고 개인적, 조직적 자원을 구성원과 공유함에 있어 제약을 받기 때문에, 리더가 모든 구성원들과 동등하게 높은 수준의 LMX형성하는 것은 불가능하다. 따라서 리더가 선택적으로 일부의 구성원들과 높은 수준의 LMX를 유지하며 해당 구성원들에게 긍정적인 결과들을 제공한다는 사실은 일종의 조직 내 규범으로 볼 수 있다(Liden & Graen, 1980). 실제로 많은 실증연구들은 통해 구성원들

이 그들의 리더가 집단 내 구성원들과 각기 차별화된 관계를 형성하고 있음을 인지하고 있다는 것을 확인할 수 있다(e.g., van Breukelen, Schyns, & Le Blanc, 2006).

특히, 집단 내에서 LMX의 질은 상대적으로만 나타나며, LMX의 질을 객관적으로 평가할 수 있는 절대적인 참조 기준(reference point)이 존재하지 않는다(Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2008). 따라서 일부 학자들은 집단 내 개인 수준(individual-within-group level)의 접근법이 LMX의 질이 구성원의 태도와 행동에 어떻게 영향을 주는지를 검증하기 위해 적절한 이론적 수준이라고 말한다(Cogliser & Schriesheim, 2000). 따라서 LMX 분화 연구자들은 리더가 구성원들과 차별화된 교환관계를 형성하면서 발생하는 구성원들 간의 LMX 질의 차이가 리더와 구성원의 관계에 대한 평가 뿐만 아니라 그 후에 발생하는 구성원의 태도적, 행동적 반응에도 영향을 줄 수 있다고 주장한다 (Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan, & Ghosh, 2010).

Henderson et al. (2008)은 LMX 분화의 효과를 검증하기 위해, 상대적인 LMX의 질을 구성원의 LMX 수준에서 집단 내 구성원들의 평균적 LMX수준을 차감(구성원의 LMX의 질 - 집단 평균 LMX의 질)로 측정하였다. 상대적인 LMX 질은 구성원의 심리적 계약 만족(Psychological Contract Fulfillment), 그리고 조직시민행동과 긍정적인 관계를 가진다는 것을 증명하였다. 그 뿐만 아니라, 구성원의 LMX 수준을 통제 한 후에도, 상대적인 LMX 수준의 차이가 심리적 계약 만족과 유의한 관계를 보임을 발견하여 상대적 LMX 질의 차이, 즉 LMX 분화가 실제로 구성원의 태도 및 행동에 영향을 주고 있다는 것을 증명하였다(Henderson et al., 2008). 그 외에도 Graen, Liden, 그리고 Hoel(1982)는 상대적으로 낮은 LMX의 위치를 가진 구성원이 이직을 하는 경향이 있음을 밝혔다. 하지만, 위의 연구들은 구성원이 인식하는 집단 내 상대적인 LMX 질의 차이를 직접적으로 측정한 것은 아니라는 점에서 한계가 있다(Vidyarthi et al., 2010).

집단 내 LMX 질의 높고 낮음에 따라 수혜 할 수 있는 자원의 차이가 발생한다는 사실은 집단 내 상대적 LMX 질에 대한 중요성을 높인다. 구성원들은 개인의 상대적 LMX의 질을 평가하기 위해, 사회적 비교과정(Social comparison process)을 수행할 수 있다. 구성원들이 리더가 다른 동료들에게 하는 행동을 관찰 하여 (Sherony & Green, 2002), 자신의 상대적인 위치에 대한 정보를 획득할 수 있다 (Festinger, 1954). 이러한 사회적 비교과정을 통해 형성된 개인의 상대적인 LMX 질에 대한 평가는 개인의 태도, 생각 그리고 행동에 영향을 준다(Wood, 1989). 집단 안에서 개인의 행동은 참조 집단 내의 다른 사람과의 비교, 혹은 사회적 맥락 속에서 개인의 상대적 위치에 의해 영향을 받을 수 있기 때문에 구성원들의 사회적 비교과정이 어떻게 수행되는지를 이해하는 것은 상대적 LMX의 질의 효과를 연구하는데 있어 중요하다(Henderson et al., 2009).

사회적 비교를 통해 구성원의 상대적인 LMX의 질을 판단하는 것은 자신의 동료가 자신보다 리더와 더 가까운지 혹은 먼지에 대한 평가와 관련이 있다. 학자들은 개인의 LMX 질과 동료의 LMX 질간의 사회적 비교를 ‘상대적 LMX의 질’, LMXSC로 명명하며, LMX 분화의 효과를 좀 더 직접적으로 설명한다고 말한다. 일반적으로 현재 상황을 둘러싸고 있는 환경에 대한 개인의 인식이 객관적인 현실보다 개인의 태도나 행동에 더 영향력이 있기 때문이다. 상대적 LMX의 질, LMXSC는 구성원이 동료를 참조 기준으로 삼아 직접적으로 수행한 사회적 비교의 효과를 본다는 점에서 LMX와 차이점을 가지며, 구성원에게 직접 획득하는 구성원의 주관적인 측정이라는 점에서 기존 LMX 분화 연구에서 사용된 측정방법 (Henderson et al., 2008; Graen et al., 1982)보다 더 직접적이고, 의미가 있다.

개인은 지속적으로 자신의 상대적인 사회적 지위를 평가하는 경향이 있다(Wood, 1996). 따라서 구성원은 집단 내 자신의 상대적

지위를 평가하기 위해 필요한 정보를 찾기 위해 끊임없이 자신을 둘러싼 환경을 탐색할 것이다. 그렇다면 무엇이 구성원들의 상대적 LMX의 질에 대한 평가에 중요한 정보를 제공하는가?

이와 관련하여, 조직 내 사회비교와 관련한 선행 연구들은 동일한 집단에 소속된 다른 구성원들(동료)이 개인의 사회적 비교를 위한 중요한 환경적 단서 혹은 참조 기준이 될 수 있다고 말한다 (Greenberg, Ashton-James, & Ashkanasy, 2007; Tsai, Yang, & Cheng, 2014). 집단 구성원들은 자신의 상대적인 위치를 측정하기 위해 자신과 타인의 유사점과 차이점을 발견하기 위한 정보 탐색을 한다(Wood, 1996). 구성원들은 동료 관찰을 통하여 급여와 같은 객관적인 것에서부터 동료와 상사의 커뮤니케이션 빈도와 같은 미묘한 형태의 정보를 획득할 수 있다. 특히 비언어적 행동의 관찰은 한 구성원이 리더와 동료의 관계를 평가하는데 중요한 영향을 미칠 수 있다 (Sias, 1996). Fairhurst 와 Chandler (1989)의 질적 연구는 리더가 높은 LMX의 질을 가진 구성원들과의 커뮤니케이션에 의존도가 높고, 낮은 LMX의 질을 가진 구성원들에게는 빠르게 권위를 내세우고 심지어 무시하기도 한다는 사실을 발견하여, 리더가 구성원들마다 사용하는 커뮤니케이션 스타일이 다르다는 것을 발견하였다. Yrle, Hartman, 그리고 Galle (2002)의 연구 역시 리더가 높은 LMX의 질을 가진 구성원과 커뮤니케이션을 할 때 빈번하게 칭찬을 하거나 제안을 요청하는 경향을 발견하였다. 따라서 구성원들은 리더가 동료와 가지는 커뮤니케이션의 내용, 빈도와 같은 정보를 적극적으로 관찰하여, 집단 내 LMX 분화의 정도를 측정하기 위한 정보로 사용하고(Sias, 1996), 그에 기반하여 개인의 상대적인 LMX의 질을 판단할 수 있다.

즉, 상대적 LMX의 질, LMXSC는 구성원들이 리더와 형성하는 독립적인 LMX의 질보다는 리더와 팀 구성원들간 상호작용의 관찰과 같은 환경적 단서를 통해 집단 내에서 상대적인 리더와의 관계를 파악한다는 것을 보여준다.

기존의 LMX 이론들이 사회 교환 이론(Blau, 1964)과 상호호혜의 법칙(Gouldner, 1960)에 기반하여 LMX와 결과 변수들 간의 관계를 설명하였다면, LMXSC는 사회적 비교이론을 통합하여 개인 수준의 LMX와 차별되는 설명력을 제공한다 (Vidyarthi et al., 2010). 사회적 비교 과정을 통하여 한 개인은 자기평가(Self-evaluation)를 형성할 수 있으며, 이렇게 형성된 자기평가는 개인의 태도와 행동을 이끄는 동기부여적 동력으로 작용할 수 있기 때문이다. 실제로 Vidyarthi et al.(2010)의 연구는 LMXSC가 과업 성과와 조직 시민행동에 있어 LMX와 구분되는 영향력을 가진다는 것을 밝혔으며, LMXSC의 동기부여적인 영향력 또한 증명하였다.

또한, LMXSC는 구성원의 행동에 영향을 미치는 환경적 단서로서 LMX 연구에 추가적인 설명을 제공할 수 있다. 리더는 시간, 사회정서적 그리고 물질적 자원의 제약으로 모든 구성원들과 높은 관계의 질을 형성할 수가 없다. 특히 집단의 크기가 커질수록 이러한 제약은 더욱더 증가한다(Dienesch & Linden, 1986). 이처럼 조직적 자원과 성장의 기회가 제한되어 있기 때문에, 자원을 획득하기 위한 집단 내 구성원들간의 경쟁은 집단 내 상대적인 LMX 질의 중요성을 더욱 명확하게 만든다(Vidyarthi et al., 2010). 따라서 구성원들은 리더로부터 호의적인 대우를 더 많이 차지하기 위해 동료들과 경쟁할 것이며, 자신이 차지하고 있는 상대적인 LMX의 질에 따라서 상호호혜의 수준을 결정한다.

## 2.2. 시기심(Envy)

시기심은 사회적 비교로 경험할 수 있는 대표적인 감정으로서, 개인의 태도나 행동에 강력한 영향을 가지고 있는 감정이다. 대부분의 사람들이 시기심을 경험하지만, 자신이 시기심을 느낀 것 혹은 시기심이 자신의 행동에 영향을 주었다는 것에 대해 인정하지 않는

경향이 있다(Cohen-Charash, 2009). 또한 시기심은 불쾌한 감정이고 부끄럽다고 느끼며, 시기의 대상이 되는 것이 두려워 자신의 재산이나 성공하는 것을 적극적을 숨기기도 한다(van de Ven, Zeelenberg, & Pieters, 2010; Vecchio, 2005).

사전적 의미의 시기심은 “남이 잘되는 것을 샘하고 미워하는 마음” (네이버 국어사전), “악의를 가지고 타인을 보는 것” (Webster’s Online Dictionary)으로 정의한다. 사전적 정의에서도 보여지듯이 시기심은 전통적으로 조직 그리고 사회과학 연구자들에게 부정적인 개인적(individual), 대인관계적(interpersonal), 집단적(organizational) 결과를 동반하는 심리적 상태로 해석되어 왔다(Smith & Kim, 2007).

시기심은 질투심(jealousy)과 종종 혼용되어 사용되어 왔다. 시기심과 질투심이 언어적으로 구분이 모호하고, 그 두 감정이 공동으로 발현되는 빈도가 잦았기 때문이다(Parrott & Smith, 1993). 하지만 시기심과 질투심은 구분 가능한 감정이다. 시기심은 다른 사람이 내가 부족한걸 가지고 있을 때 발생하며, 자신에게 중요한 항목에 있어 열등한 점을 비교하는 감정으로 나와 비교하는 상대방, 즉 두 사람이 관계되어있다(Cohen-Charash, 2009; Parrott & Smith, 1993; Vecchio, 2005). 하지만 질투심은 이미 가지고 있는 관계를 잃게 되는 것에 대해 위협을 느끼고 거부당하는 것에 대해 두려워하는 감정으로 나와 라이벌 그리고 제 3자, 즉 3명이 관계된 감정이라는 점에서 차이가 있다(Dogan & Vecchio, 2001; Parrott & Smith, 1993). 시기심과 질투심의 가장 큰 차이점은 감정이 발생하는 상황에 있다. Parrot(1993)에 따르면, 사회적 비교 상황에서 사람들은 시기심을 느끼는 반면 질투심은 사회적 비교와 관련이 없는 것으로 나타났다. 또한 시기심은 사회적 감정으로 열등감, 갈망(longing), 분노, 반감(disapproval), 개선하고자 하는 동기(motivation to improve)과 높은 관련을 보이는 것으로 나타났다(Parrott & Smith, 1993). 따라서 질투는 시기심과 명백

히 구분되는 감정이며, 사회적 비교에 따른 감정을 설명하는데 있어서 시기심이 더 적합하다.

기존의 많은 연구들은 시기심과 타인에 대한 적대적 반응 그에 따른 부정적인 결과에 초점을 맞춰왔다. 실증 연구들은 시기심을 경험하는 것이 정보 공유에 대한 개인의 개방적인 태도를 감소시키고 (Dunn & Schweitzer, 2004), 타인을 해치려는 강력한 의도를 상승시키는 결과와 관련이 있다는 것을 발견하였다(Cohen-Charash & Mueller, 2007).

시기심이 가져오는 부정적인 결과에 대한 실증연구들이 증가하고 있음에도 불구하고, 시기심에 관한 최근 연구들은 시기심이 시기 받는 사람(envious person)에 대한 찬양이나 개인의 학습 의지를 상승시키기도 하고 (Cohen-Charash, 2009; van de Ven et al., 2009), 개인의 업무 동기를 상승시키기도 한다는 것을 발견하였다(Cohen-Charash, 2009).

위와 같이 상반되는 연구결과를 기반으로 하여, 학자들은 시기심을 두 가지 형태, 선의적 시기심(benign envy)과 악의적 시기심(malicious envy)으로 구분할 수 있으며, 두 가지 형태의 시기심이 각기 다른 행동 패턴을 보인다고 주장한다(Crusius & Lange, 2014; Tai et al., 2012; van de Ven et al., 2009).

악의적 시기심과 선의적 시기심의 공통점은 둘 다 개인이 타인의 성공에 대해 고통(Pain)을 경험한다는 점이다(Tai et al., 2012). 여기서 말하는 고통은 물리적인 것일 수도 있고, 사회적인 것일 수도 있다(Macdonald, 2009). 고통을 피하고 즐거움을 추구하는 것이 인간의 본능이기 때문에(Higgins, 1997), 시기심은 고통 회피적인 감정이며, 인지적 긴장감의 원천으로 특정 행동의 촉매제가 될 수 있다(Vecchino, 1995). 따라서 사람들은 고통스러운 감정을 피하기 위해서 불쾌함을 줄일 수 있는 다양한 전략을 사용하도록 동기부여 된다(Tai et al., 2012).

시기심으로 인한 고통을 줄이기 위해서, 개인은 두 가지 전략을



사용할 수 있다.

첫째, 시기 받는 사람(envious person)을 자신과 동등한 위치로 끌어내리는 전략(Pulling down)이다 (Crusius & Lange, 2014; van de Ven et al., 2009). 이는 일반적으로 악의적 시기심의 행동전략으로 알려져 있으며, 기존 시기심 연구들이 집중하였던 행동 전략이다. 구성원이 시기심을 느끼는 상황이 위협적으로 느껴지면 시기 받는 사람(envious person)에게 적대적인 행동을 보인다(Cohen-Charash & Mueller, 2007).

둘째, 시기 받는 사람(envious person)과 동등한 혹은 그 이상의 위치로 자신을 끌어올리는 전략(moving up)이다(Crusius & Lange, 2014; van de Ven et al., 2009). 일반적으로 선의적 시기심을 경험하게 되면, 이와 같은 자기 상향 동기가 발생한다. 선의적 시기심은 시기 받는 사람(envious person)을 찬양하고 호감을 가지며, 성취동기를 가지고 있음이 밝혀졌으며, 실증적으로도 악의적 시기심과 구분되는 개념인 것으로 나타났다(Lange & Crusius, 2014). 구성원이 시기심을 느끼는 상황을 도전적으로 받아들일 때, 자신의 수준을 시기의 대상에 맞게 상승시키려고 한다(van de Ven et al., 2009).

따라서 시기심의 행동적 결과는 위협과 도전이라는 두 가지 경향성에 공동으로 작용하여 시기심의 고통을 줄이는 방향으로 나타날 수 있다(Tai et al., 2012). 하지만 이러한 접근법은 왜 각 종류의 시기심이 다른 행동 경향을 가져오는지에 대한 심리적 프로세스에 대한 설명을 제공하지 못한다는 점에서 한계가 있으며(Tai et al., 2012), 각 종류의 시기심을 자극하는 조건에 대한 연구가 필요하다.

## 2.3. 선행 연구들의 이론적 기반

상대적 LMX의 질(LMXSC)과 시기심은 공통적으로 사회적 비교

이론을 기반으로 하고 있다. 상대적 LMX의 질(LMXSC)는 개인이 느끼는 집단 내 상대적인 LMX 위치가 보상적 태도와 행동을 위한 추진체가 될 수 있기 때문이다(Vidyarthi et al., 2010). 또한 시기심은 개인에게 중요한 항목에 있어 우월한 대상과 비교를 통해서 형성되는 감정으로 다양한 태도 혹은 행동 반응을 가져올 수 있다고 말한다(Cohen-Charash, 2009; Tai et al., 2012).

본 연구에서는 상대적 LMX의 질(LMXSC), 시기심과 관련된 이론들에 대한 심도 깊은 이해를 통해서 상대적 LMX의 질이 시기심을 불러일으키는 이유 및 시기심의 경험이 가져오는 행동적 반응에 대한 논의를 발전시켜 보고자 한다. 각각의 이론들에 대한 설명은 다음과 같다.

### **2.3.1. 사회 비교 이론(Social comparison theory)**

사람들은 종종 자신을 다른 사람과 비교함으로써 사회적 의미를 발견하려고 한다. 이처럼 사회적 비교는 일상생활에 널리 퍼져있으며, “사회적 상호작용에서 피할 수 없는” (Brickman & Bulman, 1977, p. 150) 강력한 프로세스이다. 실제로 사회과학 연구자들은 사회적 비교라 불리는, 타인과의 비교에 관한 많은 프로세스에 대해서 연구해왔다.

Festinger(1954) 는 영향력 있는 사회비교 이론을 소개하여 현재까지의 개념적 발전을 이끌었다. Festinger(1954)는 사회 비교가 발생하는 원인에 대해 자신의 의견(Opinion)과 역량(ability)을 정확하게 평가하려는 인간의 본성 때문이라고 말한다. 사회비교의 과정에서 현재 상황에 대한 개인의 인지(의견)와 개인이 할 수 있는 것에 대한 평가(역량)가 상호 작용하여 행동을 만들어 내기 때문에 의견과 역량에 대한 평가는 긴밀하게 연결되어 있다. 하지만 만약 객관적인 평가 수단을 사용할 수 없을 때, 사람들은 타인과 자신의 비교를 통

해서 자신을 평가할 수 있다. 특히 측정 기준이 불명확 하며, 특정한 역량이 다양한 목적으로 사용 될 때, 객관적인 검증 자체가 불가능하거나 유용하지 않을 때 사회 비교가 유용한 평가 방식으로 사용될 수 있다고 말한다.

하지만, 의견과 역량을 평가하는데 있어 사회 비교 과정은 각기 다른 효과를 보인다. 의견의 경우, 특정 의견이 더 나은 가치를 가졌다고 평가하는 것은 어렵다. 따라서 의견을 비교하는 경우, 개인이 주관적으로 옳고 타당하다는 느낌만 존재하면 되기 때문에 사회적 비교 과정에서 상향 비교 혹은 하향 비교와 같은 방향성이 존재하지 않는다(Festinger, 1954). 또한 의견에 있어 차이가 존재할 때, 개인은 자신의 개인적인 생각을 바꾸면 되기 때문에, 상대적으로 덜 복잡한 과정을 거칠 수 있다. 따라서 개인의 의견 변경 및 비교 대상과의 일치 혹은 합의에 도달하는 것이 상대적으로 쉬운 편이다. 만약 의견의 일치를 달성하게 되면 균형의 상태(social quiescence)를 유지할 수 있다(Festinger, 1954).

역량은 성과와 직접적으로 연결이 되며, 더 높은 성과가 더 높은 가치를 제공한다는 사실은 명백하다. 따라서 개인이 자신의 역량을 평가할 때는 더 나은 가치를 가진 대상과의 비교, 즉 상향 비교하려는 경향이 존재한다(Festinger, 1954). 하지만 개인의 역량의 변경 및 비교 대상과 일치에 도달하는 것은 쉽지 않다. 역량을 개선하는 과정에서 예상치 못했던 장애물들이 존재할 수 있기 때문이다(Festinger, 1954). 또한 역량에 대한 사회적 비교의 궁극적인 목표는 내가 더 높은 역량을 가지는 것이기 때문에 완벽한 일치 혹은 균형을 달성하는 것 자체가 불가능하다. 따라서 역량의 비교 및 평가에 있어서 계층화가 불가피 하며, 이로 인해 지속적인 사회적 비교가 상대방에 대한 적대심 혹은 폄하를 동반할 수 있다(Festinger, 1954).

Festinger(1954)는 사회적 비교과정의 유일한 목적이 정확한 자기 평가라고 하였지만, Wood(1989)는 사람들이 자신에 대해 품고 있는

다양한 모티브가 존재하기 때문에 그 동기를 3가지, 자기 평가(self-evaluation) 동기, 자기 개선(self-improvement) 동기, 그리고 자기 고양(self-enhancement) 동기로 구분할 수 있다고 주장한다.

자기 평가(Self- evaluation) 동기는 자기 자신을 정확하게 평가하려는 동기를 말하며, 이는 귀인 이론(attribution theory)을 기반으로 하고 있다. 자기 고양과 자기 평가의 혼재를 피하기가 어려움에도 불구하고, 대다수의 연구자들은 개인이 정확한 자기평가에 흥미를 느낀다는 점에 동의한다(Trope, 1986). 특히 자기평가를 위해서 사회 비교에 관심을 가진다는 점을 밝힌 연구들도 있다(e.g., Seheier & Carver, 1983).

자기 개선(self-improvement) 동기는 자기 자신을 발전시키기 위한 동기를 말한다. 역량의 사회적 비교의 경우, 일방적 상향 비교의 경향을 보일 수 있는데(unidirectional drive upward; Festinger, 1954), 이러한 상향 비교의 경우 자기 개선의 개념을 담고 있다고 볼 수 있다.

자기 고양(self-enhancement) 동기는 정확한 자기 평가와는 반대되는 개념이다. 자기 고양 동기를 가지고 사회적 비교를 수행할 경우, 자신에게 유리한 방식으로 정보를 왜곡 시키기도 하며, 자신에 대한 비현실적으로 긍정적인 관점을 품기도 한다(Wood, 1989). 자기 고양의 동기는 자신의 자존감(self esteem)을 향상시키거나 보호하기 위한 방향으로 사회 비교를 진행하는 경향이 있다.

하지만 위에 설명한 세 가지 동기들은 상호배타적인 것은 아니며(Brown, Ferris, Heller, & Keeping, 2007), 때로는 자기 개선 동기가 자기 고양 동기를 만족 시키기도 한다. 따라서 사회 비교가 생각보다 복잡하고, 다양한 동기로 진행된다는 것을 알 수 있다.

Festinger(1954)는 사회적 비교의 영향에 있어서 사회적 환경의 영향을 수동적으로만 해석하였다. 하지만 사회적 비교 과정에 있어 환경은 중요한 정보를 제공한다. Marsh & Parker(1984)는 집단의 학업

성적 평균이 높을수록 구성원(학생)의 자존감이 낮아진다는 것을 발견하였다. 이와 같은 현상을 통해 자기 개념(self-concept)이 사회적 맥락의 변화에 따라서 달라질 수 있으며, 비교가 이루어지는 사회적 환경이 개인에게 영향을 준다는 것을 의미한다(Wood, 1989). 또한 Wood(1989)는 개인의 성과에 대한 만족 여부가 성과의 객관적 수준보다 사회적 환경에서 명시된 기준과 더 관련이 있다는 것을 발견하였다. 따라서 성과를 평가할 때, 객관적인 상황보다는 다른 사람과 비교하였을 때 나의 위치가 어떠한지가 더 중요하며, 특히 내가 다른 사람보다 더 우월한 위치에 있을 때 만족감을 느끼게 된다.

그렇다면 어떤 사람을 비교의 대상으로 선정하는가? 사회적 비교를 진행할 때, 개인과 비교의 대상의 차이가 크면 클수록 정확한 평가가 불가능하다. 따라서 사람들은 자신과 비교 가능한 범위를 고려하여, 자신의 역량 혹은 의견과 비슷한 수준의 사람을 비교의 대상으로 선정하는 경향이 있다(Festinger, 1954). 하지만 비교 대상의 선정과 관련된 선행 연구들은 개인이 자기보다 나은 사람 (상향 비교) 혹은 자기보다 못한 사람(하향 비교)을 비교의 대상으로 선정하여 사회적 비교를 수행하는 경우도 있다는 것을 발견하였다(Wood, 1996).

사회적 비교의 대상 및 방향을 선택하는 과정은 사회적 비교의 목적과 관계가 있다. 일부 학자들은 주관적인 웰빙을 보호하거나 향상시키기 위해 사회적 비교가 사용된다는 것을 발견하였다. Will(1981)은 개인의 웰빙(well-being)에 위협을 느끼는 사람들은 하향 사회비교를 수행하려는 경향이 있다고 주장하였다. 이는 Wood(1989)가 말하는 자기 고양 동기와 연결된다. 하향 사회 비교를 통해 개인은 자존감의 상승, 스트레스의 감소를 경험할 수 있기 때문에, 비교 영역에서 자신보다 열등하거나 불행한 사람에게 노출되려는 경향이 있다고 주장하였다(Suls et al., 2002; Wood, 1989). 실제로 암환자들을 대상으로 한 실험들은 이러한 주장을 지지해주었다(Wood, Taylor, &

Lichtman, 1985).

하향 사회 비교가 언제나 긍정적인 결과를 가져온다는 주장들은 상향 사회 비교가 필연적으로 부정적 효과를 가져온다는 것을 암시한다. 하지만 상향 그리고 하향 비교에 대한 선행연구들이 위의 주장들처럼 일관적인 결과를 보여주지는 않았다(Suls et al., 2002). 일상생활에서 발생하는 즉흥적인 사회비교에 대한 연구(Wheeler & Miyake, 1992)에 따르면, 사람이 행복을 느낄 때 혹은 높은 자존감을 가진 경우에 하향 비교를 하는 것으로 나타나 Will(1988)의 하향 사회 비교 이론과 대조되는 결과를 보여준다.

Suls et al.(2002)는 상향비교가 무조건 부정적이라는 생각도 재고해 보아야 한다고 지적하며, 상향비교도 긍정적인 결과를 가져올 수 있다고 말한다. 상향 비교의 긍정적인 측면은 몇 가지 실증 연구를 통해 확인할 수 있다. Collins(2000)는 사람은 의도적으로 자신을 우월한 사람과 비교하고 그러한 상향 비교가 자기 개념을 더 긍정적으로 만들어준다는 것을 발견하였다. 일반적으로 사람들은 자신이 긍정적인 특징을 가지기를 원하거나, 이미 그러한 특징을 가지고 있다고 믿고 싶어하기 때문에 상향 비교를 통해서 자신을 우월한 사람들 중 하나로 인식할 수 있다(Collins, 2000). 또한 Lockwood와 Kunda(1997)은 개인이 자신의 상황을 변화시킬 가능성이 있다고 믿을 때, 상향 비교에 노출되는 것은 경쟁력과 동기(motivation)에 대한 자기평가를 향상시킨다는 것을 발견하여 상향평가의 동기부여적 특성을 확인하였다.

따라서 최근의 연구들은 사회적 비교로 인한 긍정적, 부정적 결과가 그 방향에 달려있는 것은 아니라고 말한다. 상향 비교가 긍정적인 평가를 가져올 수 있을 뿐만 아니라, 하향 비교 역시 부정적인 결과를 가져올 수 있다(Buunk et al., 1990). 만약 암환자가 암을 극복한 사람을 롤 모델(role-model)로 삼아 자신도 동등하게 암을 극복할 수 있다고 생각한다면(상향 비교), 긍정적인 결과를 기대할 수 있을

것이다. 하지만 자신보다 심각한 상태로 암이 발진한 사람들과 자신을 비교하여(하향 비교), 자신도 미래에 동일하게 안 좋아 질 것이라고 생각한다면 부정적인 결과를 예상할 수 있기 때문이다. Buunk et al.(1990)은 사회적 비교로 인한 행동적 결과는 비교의 방향에 달려 있는 것이 아니라, 사회적 비교를 통해서 어떤 감정을 느꼈는지에 따라 달라진다고 말한다.

사회적 비교의 결과는 동화(Assimilation) 그리고 대조(contrast) 효과로 구분 지을 수 있다. 동화 효과는 사회 비교 정보를 자기 표상에 포함시켜 비교 대상(target)과 같아질 수 있다는 믿음을 가져온다. 대조 효과는 비교 대상에 대한 정보가 자기 판단(self-judgment)을 위한 참조 기준(reference point)으로 사용되었을 때 주로 발생하며, 비교 대상과 내가 같아질 수 없다는 생각을 촉진한다 (Mussweiler, 2001; Stapel & Koomen, 2000).

대부분의 사회적 비교 연구는 사회적 비교가 자기 인식, 자기 평가에 대조 효과를 발생시킨다고 주장하였다(Wills, 1981). 하지만 일부 학자들은 모든 사회 비교의 결과가 꼭 대조 효과만을 가져올 필요는 없으며, 특정 조건하에서는 동화효과를 가져올 수도 있다고 말한다(Buunk et al., 1990; Mussweiler, 2001, 2003; Stapel & Koomen, 2000). 즉, 동화 효과 혹은 대조 효과를 결정하는 것은 조절 변수에 달려있다는 것을 알 수 있다.

Mussweiler(2001)는 사회적 비교의 기준이 사회적 비교에 사용할 정보를 결정하는데 영향을 주기 때문에 동화, 대조 효과를 결정하는 중요한 변수라고 말한다. 사람들은 사회적 비교를 할 때 자신이 세운 가설을 바탕으로 하여 정보수집을 하기 때문이다. 비교의 기준을 유사함(나와 상대방이 얼마나 비슷한가?)에 두고 있다면 유사성을 밝히는 정보에 민감하게 되지만, 차이(나와 상대방이 얼마나 다른가?)에 두고 있다면 자신이 기준과 다르다는 것을 보여주는 정보에 민감하게 반응한다. 따라서 비교의 기준을 비교 대상과의 유사함에

초점을 두고 있으면 동화 효과가 발생하고, 차이에 초점을 맞추고 있으면 대조 효과가 나타난다.

Staple과 Koomen(2000)은 정보의 식별성(distinctiveness)과 자기 개념의 유연성(mutability)이 동화, 대조 효과를 결정하는 변수라고 말한다. 정보의 식별성이란 명확한 객관적 경계선을 가진 정보로서, 자기 판단의 기준으로 사용될 수 있는 정보를 말한다. 자기 개념의 유연성은 자기 개념이 불분명한 정도 그리고 자기 개념을 형성하기 위해 추가적인 정보를 수용할 수 있는 정도를 말한다(Suls et al., 2002). 정보의 식별성이 낮고, 자기 개념의 유연성이 높을수록 동화 효과가 발생할 가능성이 높지만, 정보의 식별성이 높을 경우는 대조 효과가 발생한다고 말한다.

그 외에도 다양한 조절 변수들이 연구 되었는데, 자존감(Buunk et al., 1990), 심리적 거리감(Tesser, Millar, & Moore, 1988), 비교 기준의 획득 가능성(attainability) (Lockwood & Kunda, 1997)등이 있다.

행동적 반응에 대해서 Festinger(1954)는 개인이 사회적 비교를 통해서 인지한 차이를 줄이기 위해 자신을 집단에 속한 다른 사람과 가까운 위치로 변화시키거나, 집단에 속한 다른 사람의 역량을 자신과 비슷하게 변화시키려는 전략을 사용할 수 있다고 말한다. 사회 비교의 결과에 따라 사람들은 인지적, 감정적, 그리고 행동적 반응을 보일 수 있다. 인지적 반응은 자기 평가, 사회적 비교 과정의 왜곡 그리고 사회적 비교 결과를 부인하는 것을 말하며, 감정적 반응은 질투 혹은 자신감을 느끼는 것 그리고 마지막으로 행동적 반응은 모방하거나 반항하거나 집단에 가입하는 것과 같은 것을 포함한다(Wood, 1996).

### **2.3.2. Self -evaluation maintenance 모델(SEM 모델)**

정서(Affect)와 감정(Emotion)은 공격성, 도움행동 그리고 친밀한



관계와 같은 다양한 사회 현상을 설명하는 여러 이론들의 중요한 매개 변수를 해왔다. 특히 Tesser et al.(1988)의 SEM(Self-evaluation maintenance) 모델은 동기부여적 모델(motivational model)로서 사회적 비교과정에서 감정의 역할과 그 효과에 대한 설명을 제공한다.

SEM 모델은 기본적으로 사람들이 긍정적인 자기평가를 유지하기 위해 노력하기 때문에, 사람들이 자기 평가를 향상시키거나 혹은 유지하기 위한 방식으로 행동할 것이고, 자기 평가에 있어 타인과의 관계가 중요한 영향을 미친다고 가정한다(Tesser et al., 1988).

SEM 모델은 상향 비교를 통해, 타인의 성과가 자신보다 높을 때에 대한 반응을 설명한다. 그 반응은 반사 과정(reflection process)와 비교 과정(comparison process)로 구성되어 있다. 두 가지 과정은 모두 타인과의 친밀한 정도(closeness) 그리고 다른 사람의 성과수준과 관련이 있다. 타인과의 친밀성, 그리고 다른 사람의 성과 수준, 이 두 가지 변수는 서로 상호작용하여 자기 평가에 영향을 미치지만 상반되는 결과를 가져온다.

그렇다면 두 가지 과정을 결정하는 변수는 무엇인가? Tesser et al. (1988)의 SEM 모델은 비교 기준이 되는 성과영역과 개인의 관련성(relevance)이 중요한 변수임을 강조한다. 즉, 자기평가가 진행되는 성과 영역이 자기 인식과 관련성이 높다면, 비교 과정이 상대적으로 중요해지고, 관련성이 낮다면 반사 과정이 중요해진다.

반사과정(reflection process)은 가까운 사람이 나보다 높은 성과를 달성하고 있지만, 나와 관련성이 낮은 경우 작용한다. 예를 들어 친한 친구가 유명한 k-pop 스타인 경우, 개인은 친구를 통해서 자랑스러움 혹은 뿌듯함과 같은 친구의 인기에 따른 후광효과를 기대할 수 있다. 따라서 반사과정이 작동할 경우, 타인의 성과가 더 높을수록, 개인과 심리적 거리가 가까울수록 더 높은 자기평가를 가질 수 있고, 이는 긍정적인 감정을 가져온다(Tesser & Collins, 1988).

그러나 관련성이 높은 경우, 비교 과정(comparison process)을 통

해 친밀한 사람의 높은 성과가 개인의 성과를 흐지부지 하게 만들고, 자기 평가의 저하를 가져올 수 있다고 말한다. 따라서 비교 과정이 작동할 경우, 타인의 성과가 더 높을 수록, 심리적 거리가 가까울 수록, 자기평가는 감소하고, 부정적인 감정을 경험하게 된다 (Tesser & Collins, 1988).

Tesser et al.(1988)은 3차례의 실험을 통해서 나와 가까운 다른 사람이 더 높은 성과를 보이는 것이 개인에게 부정적인 감정을 가져온다는 것을 발견 하였다. 또한 동일하게 잘했다는 피드백을 받더라도 자신의 친구가 자기 혹은 모르는 사람보다 더 잘했다고 응답하는 경향을 발견 하였으며, 또한 비교 기준과의 낮은 관련성은 높은 관련성에 비해 더 긍정적인 결과를 가져온다는 결과를 발견하여 사회적 비교과정에 따른 감정의 경험이 이루어지는 프로세스에 대한 설명을 제시한다.

### 2.3.3. 단편적 시기심(Episodic envy)

단편적 시기심(Episodic envy)이란, 일시적이고, 상황 특수적인 시기심이다(Cohen-Charash, 2009). 개인의 자아개념에 중심적인 역할을 하고 있는 어떤 영역에 있어 자신과 비슷한 어떤 사람이 더 많 가지고 있는 것과 같은 부정적 사회적 비교가 진행되었을 때 발생한다 (Cohen-Charash & Mueller, 2007).

시기심은 적대심, 갈망, 권리의식, 자기 비판, 불만족, 그리고 자기 의식과 같은 다양한 감정의 조합으로 이루어져 있을 뿐만 아니라(Johnson-Laird & Oatley, 1989; Smith, Kim, &Parrott, 1988), 타인의 성공에 대한 인지적 평가에도 영향을 받는 복잡한 감정이다. 특히 인지적 평가는 감정을 이끌 뿐만 아니라, 감정의 일부분이기 때문에 (Smith et al., 1988), 부정적인 감정과 타인에 대한 인지적 평가는 모두 시기심의 경험을 구성하는 요소라고 볼 수 있다. 감정의 발전에

는 규칙적인 패턴이 있는 것이 아니고 사건, 평가, 그리고 감정이 지속적으로 서로에게 영향을 미치면서 발생하는 것이기 때문에 감정과 인지평가에 있어 우선순위가 존재하는 것이 아니고 동시에 발생하는 것이라고 볼 수 있다(Cohen-Charash, 2009).

단편적 시기심의 기본적인 가정은 (a) 특정한 상황에서 시기심을 경험하는 개인이 성향에 관계없이 어떠한 사람에게라도 경험할 수 있어야 하고; (b) 기질적 시기심(dispositional envy)과 다르다는 것이다.

기질적 시기심과 단편적 시기심은 질적으로 다르다. 우선 만성적으로 시기심을 경험하는 것과 때때로 시기심을 경험하는 것은 다르기 때문이다. 기질적 시기심은 개인차(individual differences)를 나타내는 변수로서 일반적인 상황에서 시기심을 느꼈을 때의 행동 경향을 의미한다. 기질적 시기심이 강한 성격은 자신보다 잘난 사람에 대한 만성적 열등감과 악감정을 보이는 특징을 가지고 있다 (Smith, Parrott, Diener, Hoyle, & Kim, 1999). 대조적으로 단편적 시기심은 열등감, 악감정을 느끼는 일반적인 수준과는 관계없이 누구나 경험할 수 있으며, 특정 경험에 한정되어 있다. 또한 단편적 시기심은 특정한 사람 그리고 특정한 사건으로 발생하는 결과임에 반해, 기질적 시기심은 타인의 성공을 바라보는 전반적인 관점을 말한다. 따라서 기질적 시기심과 단편적 시기심은 서로 다른 원인으로 발생하며 다른 결과를 가져온다는 점을 알 수 있다 (Cohen-Charash, 2009).

조직(workplace)은 승진, 보상과 같은 제한적인 자원을 어떤 구성원은 다른 구성원보다 더 많이 받기도 하며, 성공적인 구성원이 명확하게 보인다는 점에서(Vecchio, 1995), 단편적 시기심 연구에 적절한 환경을 제공한다.

직장에서 시기심을 경험한 개인의 주요한 동기는 시기 받는 사람과의 차이를 줄여 동등한 위치를 차지하는 것이다(Heider, 1958). Cohen-Charash(2009)는 단편적 시기심을 경험하였을 때에도, 구성원

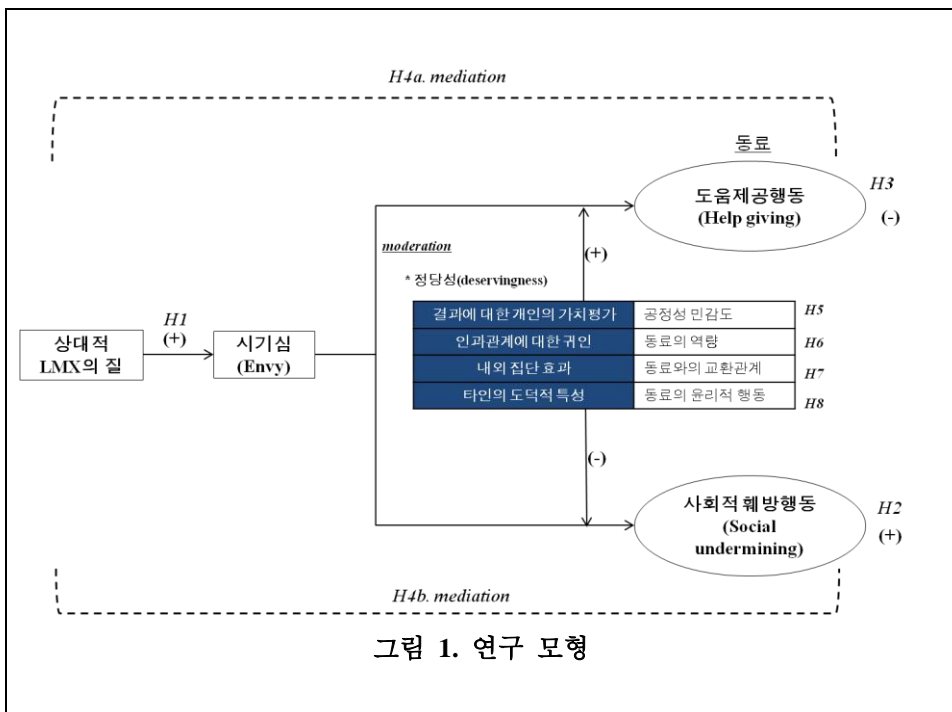
은 두 가지 전략을 선택할 수 있다고 말하였는데, (a) 자신을 개선하는 것 (b) 타인을 끌어내리는 것이 그 전략이다. 따라서 단편적 시기심은 위에서 언급한 선의적, 악의적 시기심을 포괄하는 개념으로써, 시기심을 경험한 상황에 따라 건설적이거나 파괴적인 행동을 가져올 것으로 예상한다.

위에서 논의한 이론들에 기반하여, 구성원들이 LMX의 질에 대한 사회적 비교과정을 통해 상대적 LMX의 질을 파악하고, 일반적으로 동료의 더 높은 LMX의 질을 누리고 있다고 인식할 것이라고 예상한다. 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질은 구성원의 자기평가 저하를 가져오고 그에 따라 부정적인 감정 즉, 단편적 시기심을 경험할 것이라고 예상한다. 시기심의 경험은 구성원들로 하여금 동료의 상대적으로 우월한 LMX의 질에 대한 평가를 동반하며, 평가 결과 따라 행동반응이 달라질 것으로 예상한다.

### 3. 가설전개

#### 3.1 연구 모델

선행연구에 기반한 본 연구의 연구 모형은 아래 그림 1 과 같다. 구성원은 사회비교 과정을 통해서 자신의 상대적인 LMX의 질이 동료보다 낮다고 생각할수록(높은 LMXSC) 구성원이 경험하는 시기심이 증가할 것이다(가설 1). 구성원이 시기심을 경험하게 되면 부정적 감정의 효과로 인하여 동료를 끌어내리기 위한 전략을 취하게 되는데, 그에 따라 사회적 훼방행동의 수행이 증가하거나(가설 2), 도움 제공 행동을 줄일 것으로 예상한다(가설 3). 하지만 만약 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질이 정당한 방식으로 획득된 것이라고 여겨진다면, 이러한 시기심의 부정적인 효과가 줄거나 감소할 것으로 예상된다(가설 5-8).



### 3.2. 상대적 LMX의 질(LMXSC)과 시기심( envy)

기존의 LMX의 연구들은 높은 LMX의 질이 구성원들의 직무만족, 헌신, 그리고 낮은 이직 의도와 같은 구성원의 업무 태도 및 주관적, 객관적 성과 수준(Gerstner & Day, 1997), 그리고 빠른 승진, 연봉 상승 (Scandura & Schriesheim, 1994)과 긍정적인 관계를 가진다는 것을 밝혀왔다.

하지만, LMX 이론은 본질적으로 동일한 집단 안에서 리더가 각 구성원과 가지는 차별적인 관계를 전제로 하고 있다. 또한 리더가 조직 환경에서 구성원들과 공유할 수 있는 자원은 필연적으로 제한되어 있다(Liden et al., 1986). 따라서 리더는 모든 구성원들과 동일한 관계의 질을 형성하기 어려우며, 따라서 집단 내 일부의 구성원들과 긴밀한 관계를 형성하게 된다(Graen, 1976). 이를 통해 높은 LMX의 질을 수혜 한 일부 구성원 만이 구성원에게 많은 조직적 자원, 그리고 높은 성장의 기회를 제공 받는다. 높은 LMX의 질이 직장 내 성공을 보장하지만, 일부의 구성원만 높은 LMX의 질과 그에 따른 혜택을 누릴 수 있다는 환경적 맥락은 구성원들에게 있어 개인의 집단 내 상대적인 LMX의 질에 대한 이해의 중요성을 더욱 명확하게 만든다(Vidyarthi et al., 2010).

하지만, LMX의 질에 대한 객관적 정보는 거의 주어지지 않고, 주어지더라도 그 빈도가 낮을 수 있다. 따라서 구성원은 스스로의 LMX 질을 평가하기 위해 접근 가능한 정보의 탐색을 통해 사회적 비교를 수행할 수 있다(Greenberg et al., 2007).

집단 내 상대적 위치를 파악하기 위해서는 사회적 비교 과정을 피할 수 없다. 사회적 비교는 “사회적 삶(Social life)의 중요한 특성” (p.3)이다 (Buunk&Gibbons, 2007). 특히, 조직 내에서 상사가 구성

원들의 성과를 평가하는 것과 같은 계획된 활동뿐만 아니라 (Mumford, 1983), 구성원이 자신의 급여를 다른 구성원의 것과 비교하는 것과 같은 우연히 발생하는 상황까지 빈번하게 사회적 비교가 발생한다. 이처럼 사회적 비교과정은 조직생활에 배태되어 있기 때문에, 구성원들의 업무환경을 평가에 사용되는 중요한 방법이다 (Greenberg et al., 2007).

따라서, 단순히 한 구성원이 상사와 가지는 객관적인 LMX의 질보다는 집단을 구성하고 있는 다른 구성원들과의 사회적 비교를 통한 상대적 위치의 정보(상대적 LMX의 질)가 구성원의 미래 성과를 예측하는데 중요한 지표가 될 것이다. 이는 상대적 LMX의 질(이하 LMXSC)이 구성원의 행동 및 태도를 결정하는데 결정적인 역할을 할 것으로 예상된다.

상대적 LMX의 질을 평가하는 과정은 리더, 구성원 그리고 동료의 3자 관계로 복잡하게 구성 되어있다(Tse et al., 2013; Vidyarthi et al., 2010). 일부 상대적 LMX의 질에 관한 문헌들은 리더, 구성원A, 그리고 동료(구성원B)으로 구성되는 3자 관계를 균형이론(Heider, 1958)을 통해 설명하기도 한다. 균형이론에 따르면, 작업집단 구성원 A와 동료 B가 관리자와 동일한 긍정적 (혹은 부정적) 관계를 가지고 있을 때, 두 구성원은 안정감을 느끼고 이는 서로에 대한 긍정적인 감정을 유발한다. 하지만, 그 외의 다른 모든 조합은 관계적 불균형으로 인식되어, 구성원이 경험하는 부정적인 감정의 원인이 된다고 말한다. 이러한 논리에 근거하여 Tes et al.(2013)은 비교의 방향과 관계없이 LMX 질의 차이 자체가 부정적인 감정을 가져온다고 주장한다.

하지만, 본 연구에서는 구성원들이 자신의 상대적 LMX의 질이 동료보다 낮다고 느낄 때(높은 LMXSC), 부정적인 감정을 가져올 것이라고 예상된다.

경쟁적인 조직환경에서는 하향 비교 보다는 상향비교가 더 빈

변하게 발생한다 (Brown et al., 2007). 또한 일부 사회 비교 이론 연구자들에 따르면, 사회적 비교의 방향은 비교의 기준이 무엇인지에 따라 달라진다고 말한다. 의견(opinion)에 대한 사회적 비교는 비교의 방향이 존재하지 않기 때문에, 균형이론에서 말하는 합의 혹은 일치하는 상태를 달성할 수 있다. 하지만 역량(ability)의 사회적 비교는 상향 비교하려는 경향이 있다. 다른 사람보다 더 높은 역량이 더 나은 가치를 제공하는 것이 분명하기 때문이다(Festinger, 1954). 또한 모든 구성원들이 더 높은 역량을 가지는 것을 목표로 하기 때문에 필연적으로 높거나 낮은 성과를 가진 사람이 존재하게 된다. 이는 역량의 사회적 비교에 있어서 Heider(1958)가 주장하는 균형을 달성하는 것이 불가능함을 의미한다. 따라서 역량에 대한 사회적 비교는 상향 비교를 촉진하고, 지속적인 상향 비교가 적대심 혹은 폄하를 동반할 수 있다고(Festinger, 1954; Suls et al., 2002).

LMX의 질은 구성원의 성과 및 보상과 직접적인 관계를 가지며, 더 높은 관계의 질이 구성원에게 더 긍정적인 가치를 제공한다는 점에서 역량과 동일한 특성을 가지고 있다. 또한 리더가 제공할 수 있는 자원에 한계가 있기 때문에, 모든 구성원과 동등한 관계를 가지기 어렵다. 따라서 필연적으로 상대적으로 더 높은 LMX의 질을 가진 구성원 혹은 상대적으로 더 낮은 LMX를 가진 구성원이 존재하게 된다. 설령 모든 구성원들이 동등한 수준의 LMX를 가지고 있다 하더라도, 사람들은 다른 사람의 성과가 자신보다 높다고 평가하는 경향이 있다(Tesser et al., 1988). 따라서 개인의 LMX에 대한 평가에서 있어 구성원들은 상향 비교를 수행하고, 동료의 LMX의 질이 상대적으로 더 높다고 인식할 것이다.

사회적 비교로 인한 행동적 결과는 개인이 어떤 감정을 경험하는지에 달려있기 때문에(Buunk et al., 1990), 구성원들이 개인의 상대적 LMX의 질에 대한 평가를 통해 어떤 감정을 경험하는지 이해하는 것은 중요하다. Tesser et al.(1988)의 SEM(self-evaluation maintenance)



모델 따르면, 사람들은 개인의 성과와 관련성이 높은 영역에 대하여, 가까운 대상이 자신보다 높은 성과를 달성하였을 때 부정적인 감정을 경험하게 된다고 말한다.

한정적인 조직 내 자원을 차기 하기 위해서 높은 LMX의 질을 가지는 것은 효과적인 경쟁수단이 된다. 따라서 LMXSC(같은 팀에 소속된 동료보다 자신의 LMX 질이 높은지 낮은지에 대한 정보)은 조직 내 성공과 높은 관련성을 가지고 있다. 따라서 동료가 자신보다 상대적으로 높은 LMX의 질을 누리고 있다(나의 상대적인 LMX의 질이 동료보다 낮다)는 생각은 부정적 감정을 동반하는 사회적 비교 과정을 자극할 가능성이 높다. 따라서 동료가 상대적으로 높은 LMX의 질을 가지고 있다는 생각은 구성원의 자기 평가 감소와 함께 부정적인 감정을 동반할 것이다.

본 연구에서는 상대적 LMX의 질(LMXSC)에 대해서 구성원이 시기심(Envy)을 경험할 것이라고 예상한다.

시기심은 조직 내 가장 흔한 감정이며 사회적 비교를 통해서 경험할 수 있는 대표적인 감정이다. 시기심은 첫째, 개인에게 중요하다고 생각되는 영역에 있어서 둘째, 개인과 비슷하다고 생각되는 대상이 셋째, 개인보다 더 높은 성과를 달성했을 때 경험하는 감정이다. (Cohen-Charash & Mueller, 2007). 시기심을 느끼는 상황은 금전적 결과에서의 불균형일 수도 있고, LMX의 질과 같이 상징적인 가치에 관련된 것일 수 있다(Tai et al., 2012). 구성원들은 조직의 한정된 자원, 시간, 조직 권위자들의 관심, 업무 배분, 그리고 승진을 두고 동료들과 경쟁을 하기 때문에 조직에는 언제나 승자와 패자가 존재하게 된다. 따라서 구성원이 한정된 자원을 차지하기 위한 경쟁에서 패배했다고 인지한다면, 해당 구성원은 더 많은 자원을 차지하고 있는 동료를 향해 시기심을 경험할 수 있다(Vecchio, 2005). 또한 상대적으로 더 높은 LMX의 질과 같이, 구성원이 간절히 원하는 것을 동료가 가지고 있는 상황은 시기심을 유발할 수 있다.

LMXSC가 리더와 구성원 그리고 동료로 구성되는 3자 관계에 기반한 사회적 비교라는 점에서 시기심은 질투심(Jealousy)과 혼동될 수 있다. 질투심은 대인 관계(relationship)와 관련된 감정으로, 그 관계를 잃게 될 거라는 위협과 관련이 있다. 또한 시기심은 해당 감정을 불러일으키는 원인이 개인이 인지하는 상대적인 열등감에 있다는 점에서 질투심과 차이가 있다 (Parrott & Smith, 1993). 하지만 구성원의 LMX의 질이 동료보다 상대적으로 낮다고 하더라도, 그걸로 인해 리더와의 관계가 완전히 소멸되는 것은 아니다. 오히려 동료의 LMX의 질, 그리고 구성원의 LMX의 질간의 사회적 비교를 통해서 상대적인 차이를 확인하는 과정과 더 관련이 깊다. 따라서 동료보다 구성원의 상대적 LMX의 질에 대한 인식은 동료가 나보다 높은 LMX의 질을 가지고 있다는 개인적인 평가, 즉 낮은 자기평가(열등감)를 가져올 수 있다. 따라서 본 연구에서 상대적 LMX의 질에 대한 감정적 반응으로서 질투심 보다는 시기심이 더 적합하다.

또한 선행 연구들에서도 낮은 LMX의 질(Kim et al., 2010), 혹은 리더와 낮은 수준의 관계(Vecchio, 1999)를 가지고 있는 구성원들이 동료를 향해 시기심을 크게 느낀다는 것을 발견하였다. 따라서 상대적인 LMX의 질에 대한 평가는 구성원으로 하여금 시기심을 불러일으킬 수 있다. 특히, 동료의 상대적인 LMX의 질이 자신보다 높다고 느낄수록(높은 LMXSC) 해당동료에게 더 시기심을 느낄 것이다.

**가설 1. 동료의 상대적 LMX의 질이 높다고 느낄수록 구성원은 동료에게 시기심을 느낄 것이다. LMXSC는 시기심과 정적 관계를 가진다.**

### **3.3. 시기심과 훼방행동 그리고 도움행동**

감정(Emotion)은 정보처리과정뿐만 아니라, 개인의 생각, 기억의

사용, 접근 그리고 해석에 영향을 미쳐 개인의 태도 및 행동에 영향을 준다(Forgas, 2002). LMXSC로 발생한 시기심은 구성원으로 하여금 자신을 둘러싼 환경 정보를 탐색하고 그에 따른 행동적 반응을 결정하는데 영향을 줄 것이다.

시기심은 현재상태의 불만족 혹은 불안정을 느끼는 것에서 기원한다 (Vecchio, 2005). LMXSC를 평가하는 과정에서 동료가 나보다 높은 LMX의 질을 누리고 있다는 사실은 구성원에게 두 가지 정보를 제공한다. 첫째, 내가 동료보다 우월하지 않다. 둘째, 현재보다 더 잘하는 것은 불가능하다(Buunk et al., 1990). 이러한 불안정한 상태는 자기 평가에 위협을 가져오게 되고, 구성원들은 위협을 줄이기 위한 행동 전략을 탐색하게 된다.

시기심의 경험은 상대적인 열등감과 관련이 있기 때문에 매우 불쾌할 수 있다. 따라서 시기심을 경험한 구성원은 상대방과의 격차를 줄임으로써 시기심의 수준을 줄이려고 한다 (Cohen-Charash & Mueller, 2007). 하지만, 시기심과 같은 복잡한 감정은 단 하나의 행동 경향으로 설명할 수 없다 (Frijda, 1986). Tai et al.(2012)은 시기심을 상향 비교를 통해서 발생한 고통으로 정의하고, 그 고통을 줄이기 위한 전략으로 시기 받는 사람(envid person)의 성과를 낮추고, 나의 성과를 높이는 행동 전략을 동시에 선택 할 수 있다고 말한다. 여기에서 구성원이 어떤 행동 전략을 선택할 것인지는 구성원이 처해있는 환경의 영향을 받는다(Brown et al., 2007).

최근의 시기심 연구는 구성원의 상향동기를 자극하는 시기심, 선의적 시기심의 존재를 주장하고 있지만, 조직 연구에서 그 효과가 확인된 적은 없다. 따라서 본 연구에서는 기존 연구 문헌들의 논리를 따라 시기심을 경험한 구성원이 동료를 향해 적대적인 행동 반응을 보이는지를 재 검증해보고자 한다. 만약 시기심으로 인해, Tai et al.(2012)가 말하는 두 가지 전략이 동시에 사용된다면, 적대적인 행동 반응이 유의하지 않게 나타날 가능성이 있기 때문이다.

하지만 본 연구에서는 조직의 경쟁적인 상황, 그리고 사회적 비교로 인한 대조효과로 인하여, 조직 내 시기심이 우선적으로 구성원의 적대적인 행동 경향과 동반될 것으로 예상한다

Brown et al. (2007)의 연구에 따르면, 개인 성취에 대한 보상 혹은 경쟁을 강조하는 조직 환경에서는 대조효과가 발생할 가능성이 높다. 그의 연구는 조직이 구성원들로 하여금 경쟁적인 태도를 강조하게 되어, 조직 내 사회비교는 대조 효과를 자극 한다는 것을 증명하였다. 조직의 경쟁적인 환경으로 인해 구성원들은 조직 안에서 누가 성공하였고, 실패하였는지를 명확하게 알 수 있다. 이러한 경쟁적 상황은 구성원들 간 사회적 비교를 촉진하고, 사회적 비교로 촉진된 대조 효과는 협력과 사회적 동화를 방해하여 높은 수준의 대인관계적 불신과 적대심을 조장할 수 있기 때문이다(Vecchio, 2005).

기존 시기심 연구문헌들에서 강조하는 시기심의 적대적인 행동적 반응은 악의적 시기심(malicious envy)과 관점을 같이한다. 악의적 시기심은 시기심에 대한 학자들의 전통적인 관점으로 시기 받는 사람(envied person)을 향한 부정적인 행동을 가져온다고 연구되었다. 악의적 시기심이 작용할 경우, 시기하는 사람(envious person)의 주요한 동기부여적 초점이 시기 받는 사람(envied person)로 옮겨진다(Crusius & Lange, 2014). 따라서 시기하는 사람(envious person)은 자신이 느끼는 부정적인 감정, 혹은 열등한 결과에 대한 원인을 시기 받는 사람(envied person)에게서 찾게 된다. 따라서 시기하는 사람(envious person)은 상대적으로 열등한 자신의 상황을 개선하기 위한 해결책으로 시기 받는 사람(envied person)의 상대적으로 우월한 위치를 낮추거나, 시기 받는 사람(envied person)이 누리고 있는 혜택을 감소시키거나 폄하하는 행동들에 초점을 맞추게 된다(Lange & Crusius, 2014). 따라서 악의적 시기심을 경험하게 되면, 시기 받는 사람(envied person)에 대한 적대적이거나 분노에 찬 행동을 수행하는 경향이 있다.

집단 내 상대적 LMX의 질에 대한 비교를 통해서, 자신의 상대적 LMX 질이 동료보다 낮다고 인식하게 되면 구성원들은 상대적으로 높은 LMX를 누리고 있다고 생각되는 동료에게 시기심을 느끼게 될 것이다. 그에 따라 구성원은 자신이 경험하고 있는 시기심의 원인을 찾게 될 것이다.

시기심을 느끼는 것은 현재 상태에 대한 불만족, 열등감과 깊은 관련이 있으며, 이는 자신이 긍정적인 이득을 받고 있다는 인식, 자기평가의 감소를 가져온다. 또한 조직 내에서 한정된 자원을 차지하기 위한 구성원들의 경쟁을 고려할 때, 집단 내에서 LMXSC는 매력적인 경쟁수단이 될 수 있다. 낮은 LMXSC(상대적으로 더 높은 LMX의 질)은 리더가 가진 자원을 분배 받는데 있어 더 유리하다는 것을 암시하기 때문이다. 따라서 상대적으로 더 높은 LMX의 질을 누리기 위한 구성원들의 경쟁은 집단 내 사회적 비교로 인한 대조효과를 심화시켜 악의적 시기심의 경험을 자극할 수 있다.

따라서 구성원은 불만족스러운 현재 상황과 자기평가에 대한 위협의 원인을 상대적으로 더 높은 LMX의 질을 누리고 있는 동료에게서 찾게 될 것이다. 조직 내 공격적 행동에 관한 연구들에서도 실제적인 문제의 원인과 관계없이 구성원들은 가장 손쉬운 대상으로 향해 적대적인 행동을 보일 수 있다고 말한다. 따라서 현재의 불만족스러운 상태의 원인이 동료가 아니더라도 가까운 동료에게 적대적인 행동을 수행할 수 있을 것이다. 그에 따라 동료의 성과를 낮추거나, 폄하하기 위한 적대적인 행동을 수행할 것이다(Cohen-Charash & Mueller, 2007).

따라서 시기심을 느낀 구성원은 상대적으로 더 높은 LMX의 질을 누리는 동료가 다른 사회적 영역에서 성공하는 것을 불가능하게 만들어버리거나, 자신이 좀더 유리한 영역으로 평가 영역을 변경하여 해당 동료의 상대적으로 높은 지위를 끌어내리는 전략을 취할 것이다(Crusius & Lange, 2014; van de Ven et al., 2009).

감정과 관련한 선행연구들은 구성원이 부정적 감정을 경험하는 것은 구성원의 사회적 훼방행동의 수행빈도를 증가시키고(Duffy& Shaw, 2000), 상대방의 도움에 대한 인식 감소(Tse et al., 2013) 혹은 도움행동의 철회(Kim et al., 2010)와 관련 있다고 연구하였다. 따라서 본 연구에서는 시기심을 경험한 구성원이 동료들 향한 사회적 훼방 행동(Social undermining)을 수행하고 도움 행동을 유보 혹은 철회할 것으로 예상한다.

훼방행동은 특정한 사람을 대상으로 하여 보이지 않게 그 사람의 업적을 폄하하거나, 무시하는 등의 행동을 수행함으로써 궁극적으로 타인의 성과를 낮추는 것을 목표로 하는 행동이다 (Duffy, Ganster, Shaw, Johnson, & Pagon, 2006). 기존의 다른 연구들도 시기심을 통한 구성원의 행동반응으로써 훼손행동(Harming behavior)을 제시하였다 (Cohen-Charash, 2009; Mouly & Sankaran, 2002; Salovey & Rodin, 1984). 동료를 향한 구성원의 훼손행동(Harming behavior)은 동료의 성과, 잦은 결근(absenteeism), 그리고 직무만족에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다 (Duffy et al., 2000).

시기심을 느낀 구성원은 동료를 향해 사회적 훼방 행동을 수행함으로써, 동료가 누리고 있는 혜택(상대적으로 높은 LMX의 질)을 감소시킬 수 있다. 또한 훼방 행동은 구성원의 감정조절의 수단으로 사용될 수 있다. 훼방행동을 통해, 구성원은 상대적으로 낮은 LMX의 질로 인한 열등감 혹은 좌절감을 줄일 수 있으며, 상처받은 자존감까지 보호할 수 있다.

따라서 시기심을 경험한 구성원은 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질을 낮출 수 있는 의도적인 행위로서 훼방행동(social undermining)을 수행할 가능성이 높다.

**가설 2. 시기심의 경험은 훼방행동과 긍정적인 관계를 가진다.**

구성원들이 자신의 상대적으로 낮은 LMX의 질에 대해 불만을 느끼고 그에 따라 시기심을 느낀다면, 그에 대한 반응으로 동료들 향해 자발적인 도움행동을 철회할 수 있다.(e.g., OCBs, Uhl-Bien and Maslyn, 2003). 기존의 연구들은 구성원들이 불공정한 대우로 손상된 공정성을 회복하기 위한 수단으로 조직시민행동을 유보할 수 있다는 것을 보여주었다(Colquitt et al., 2013; Podsakoff, Mckenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Kim et al. (2010)의 연구는 구성원이 시기심을 경험할 때, 시기심을 느끼는 동료에게 도움 제공행동을 유보한다는 것을 발견하였다.

대표적인 도움행동으로는 조직 시민행동(Organizational Citizenship Behavior; OCB)을 들 수 있다. 조직 시민행동은 직접적으로는 특정 개인에게 이득을 주고, 간접적으로 조직에 공헌하는 조직 내 추가적인 도움행동으로 정의된다. 도움행동은 재량적인 행동(discretionary behavior)으로 직무명세서에 정의되어 있지 않은 행동이라는 특징이 있다 (Organ, 1988). 동료에게 도움을 제공하는 행동은 직무명세서에 정확하게 표기되어 있지 않지만, 조직은 암묵적으로 구성원들에게 서로에게 도움을 제공하길 바란다. 구성원들 간의 활발한 도움 제공은 팀 단결력을 향상시킬 뿐만 아니라, 동료의 업무 성과에 긍정적인 영향을 미치며, 궁극적으로 조직성과 향상에 기여하기 때문이다. 하지만 도움 행동을 하지 않는다고 해서 책임을 물을 수 없기 때문에 자신의 주어진 의무는 다 수행하는 반면, 동료를 돕는 행동을 줄일 수 있으며, 이는 훌륭한 자기 방어 전략이 될 수 있다(Kim et al., 2010). 동료를 향한 도움행동을 줄임으로써 동료의 성과에 직간접적으로 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

또한 시기심과 같은 적대적 감정의 경험은 대상의 행동에 대한 부정적인 인식을 촉진할 수 있다. 따라서 동료를 향해 시기심과 같은 부정적인 감정을 가지게 되면 동료가 평소보다 자신에게 도움을 덜 제공한다는 인식을 할 수 있다. 사회 교환 이론에 따르면, 도움

을 제공하는 것을 개인이 가진 자원을 추가적으로 제공하는 것을 의미한다. 이는 자신의 추가적인 지원에 대해 미래의 보상이 존재한다고 생각할 때 유지될 수 있다. 하지만 도움을 덜 받고 있다는 인식은 자신의 도움에 대한 미래 보상이 불문명함을 의미한다 따라서 구성원들은 추가적인 자원의 제공, 즉 도움행동을 보류할 수 있다 (Tse et al., 2013).

따라서 시기심을 경험한 구성원들은 자신보다 상대적으로 높은 LMX를 누리는 동료에 대해 도움행동을 줄일 것으로 예상한다.

### **가설 3. 시기심의 경험은 도움행동과 부정적인 관계를 가진다.**

위의 논리들은 종합하여 우리는 시기심의 조건적인 매개 효과를 예상할 수 있다. 감정 사건(Affect Event Theory; AET)이론에 따르면 (Weiss & Cropanzano, 1996), 특정한 사건으로 발생한 감정은 개인이 환경적 단서를 해석하는 방식, 판단에 영향을 주어 행동적 결과를 연결해 준다고 말한다. 따라서 본 연구에서도 시기심이 상대적 LMX의 질(LMXSC)와 횡방행동 그리고 도움행동의 관계를 간접적으로 연결해 줄 것이라고 예상한다.

### **가설 4a. 시기심은 LMXSC와 횡방행위의 관계를 매개한다.**

### **가설 4b. 시기심은 LMXSC와 도움행동의 관계를 매개한다.**



### 3.4. 선의적 시기심 발현: 정당성에 대한 평가

오랜 시간 동안 시기심은 지속적으로 악의적인 행동 경향과 긍정적 관계를 가진다고 연구되어왔다. 하지만 최근 일부 학자들은 선의적 시기심(Benign envy)이라 불리는 상향 동기부여적 형태의 시기심의 존재를 주장하였다(Van de Ven et al., 2011; Crusius & Lange, 2014).

선의적 시기심은 시기 받는 사람(envied person)이 가진 것을 얻으려는 욕구를 향상시키지만, 상대방에 대한 적대감은 덜하다는 특징을 가지고 있다. 선의적 시기심을 경험하게 되면, 시기하는 사람(envious person)이 자신의 역량을 향상 시킴으로써 타인과 동등한 성취를 달성하려는 경향이 있다. 실제로 몇몇 실증 연구들은 시기심이 개인의 노력 (Schaubroeck & Lam, 2004; van de Ven et al., 2011), 시기하는 사람(envious person)의 상향 지향적 태도 및 행동 (Crusius & Mussweiler, 2012) 혹은 목표를 달성하기 위한 수단 (Crusius & Lange, 2014) 과 긍정적인 관계가 있다는 것을 발견하였다.

구성원이 선의적 시기심을 경험할 경우, 구성원의 열등한 상황(높은 LMXSC)의 원인을 상대적으로 높은 LMX의 질을 누리고 있는 동료에게서 찾지 않을 것이다. 반면 구성원이 시기심으로 인해 경험하고 있는 자기평가의 감소의 원인을 상대적 비교의 기준이 된 대상(envy object)인 LMX의 질에서 찾고, 자신의 현재 상황을 개선할 수 있는 수단에 대한 관심을 기울인다 (Crusius & Lange, 2014).

따라서 구성원이 동료의 상대적으로 높은 LMX로 인해 선의적 시기심을 경험하게 되면, 구성원은 상대적으로 열위에 있는 자신의 LMX의 질에 대해 동료 탓을 하기 보다 동료와 상응하는 혹은 동료보다 더 높은 LMX의 질을 획득하기 위한 수단에 더 관심을 가지게 될 것이라고 예상한다. 구성원들이 집단 내 상대적 LMX 질의 차이

로 인해 경험하는 시기심의 경험을 선의적인 방향으로 조절할 수 있다면, LMX 질의 차이가 조직 내 가져올 수 있는 부정적인 효과들을 막을 수 있을 뿐만 아니라, 조직 내 건강한 교환관계를 장려하고 궁극적으로 조직 성과에 기여할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 무엇이 구성원들로 하여금 선의적 시기심을 경험하게 하는지, 선의적 시기심을 가져올 수 있는 조건에 대해 논의해 보고자 한다. 선의적 그리고 악의적 시기심은 개인이 다른 사람이 누리고 있는 우월한 결과에 대해서 어떻게 인지하는지, 즉, 상대방의 결과에 대한 개인이 인지하고 있는 정당성(perceived deservingness)의 여부가 시기심의 경험을 결정한다 (Lange & Crusius, 2014; Van de Ven et al., 2011). 만약 시기 받는 사람(envied person)이 누리는 우월한 결과가 정당하다(deserved)고 판단된다면 선의적 시기심을 경험하게 되고, 정당하지 않다(undeserved)고 판단되면 악의적 시기심을 경험하게 된다고 말한다(Lange & Crusius, 2014).

정당성(deservingness)에 대한 판단은 타인의 성공 혹은 실패에 대해 사람들이 반응하는 방식을 결정하는 중요한 변수이다 (Feather & Nairn, 2005). 실제로 시기하는 사람(envious person)은 동료가 누리는 혜택이 정당하지 않다고 느낄 때, 덜 협조하는 경향이 있다(Parks, Rumble, & Posey, 2002).

정당성에 대한 판단은 어떤 사건 혹은 결과(Outcome)와 관련 있는 사람(person B)과 그의 행동(B's behavior), 그리고 결과 혹은 사건을 판단하는 구성원(Person A)이 긴밀한 관계를 가지고 있다. 정당성을 판단하는 것은 특정 사건의 결과가 상대방(person B)의 긍정적 혹은 부정적 행동으로 발생하였다고 추정하고, 상대방이 그 행동, 결과에 책임이 있다고 가정하고 있으며, 이러한 관계를 판단하는 구성원(person A)의 개인적 관점과 관련이 있다 (Feather, 2006).

이러한 가정에 기반하여 Feather(1999)는 특정 결과에 대한 정당성 판단에 영향을 미치는 변수로서 4가지를 제시한다.

첫 번째, 결과를 해석하는 개인(Person B)이 가지고 있는 가치체계이다. 개인이 가지고 있는 일반적인 가치체계는 잠재적인 행동 혹은 결과를 긍정적, 부정적으로 해석할지 영향을 준다(Feather, 2006, 1999). 따라서 동일한 결과를 해석하는데 있어서 개인이 가진 가치에 따라서 긍정적 혹은 부정적으로 해석할 수 있기 때문에 정당성에 대한 판단에 영향을 미칠 수 있다.

두 번째, 다른 사람(person A)의 행동과 결과간의 인과관계이다(Feather, 2006, 1999). 사람들은 다른 사람이 어떻게 행동하는지에 대해서 주관적인 평가를 하기 때문에, 해당 구성원의 행동이 결과와 얼마나 긴밀한 관계가 있는지는 정당성에 영향을 미치는 중요한 변수가 될 수 있다.

세 번째, 내외 집단(in/out group) 관계 혹은 호감의 정도이다(Feather, 2006, 1999). 동일한 집단에 소속되어 있다는 사회적 동일시(social identification)가 높은 구성원, 그리고 호감도가 높은 구성원에 대한 평가는 사회적 동일시가 낮고, 비호감인 구성원에 대한 평가에 비해 긍정적인 경향이 있기 때문이다. 따라서 행동에 책임이 있는 타인에 대한 호감도 혹은 사회적 동일시는 정당성 판단에 있어 편향적 사고를 형성할 수 있다.

네 번째, 타인의 도덕적 특성이다. 정당성에 대한 판단은 타인의 행동 그리고 행동에 따른 결과에 직접적 혹은 간접적으로 관계가 있는 개인의 특성과 관련이 있다(Feather, 2006, 1999). 긍정적 혹은 부정적인 가치를 지닌 행동들을 관찰하는 것을 통해 타인의 특성에 대한 일반적인 평가를 형성할 수 있기 때문이다. 따라서 긍정적 혹은 부정적인 가치를 지닌 행동들의 관찰을 통해 형성된 타인의 도덕적 특성에 대한 일반적인 평가는 정당성 판단에 영향을 미칠 수 있다.

이처럼 정당성에 대한 판단은 개인의 행동, 그에 따른 결과, 개인의 행동과 직접적 혹은 간접적으로 관련이 있는 개인의 특성과

관련이 있으며, 이러한 것들이 어떻게 평가되느냐에 따라서 사람들의 반응이 달라질 수 있다(Feather, 1999).

따라서 시기심을 경험한 구성원은 상대적으로 높은 LMX의 질을 누리고 있는 동료의 긍정적인 결과에 대해 정당성을 판단하는 귀인 과정을 거치게 되는데, 이 때 그 결과가 정당하다고 판단 된다면 구성원들은 선의적 시기심을 경험할 것이라고 예상한다. 선의적 시기심을 경험하게 되면, 개인의 LMX의 질을 동료보다 우월하게 만들기 위해, 동료를 향한 훼방행동을 중단하거나, 도움행동을 증가시킬 것으로 예상한다.

일반적으로 동료에게 도움 행동을 제공하는 것은 다른 구성원들에게 좋은 인상을 줄 수 있고, 성과 평가를 상승시킬 수 있으며, 그리고 자신의 경력발전을 위한 기회를 향상시키는 것과 관련이 있다(Flynn, 2003; Grant & Mayer, 2009). 특히, 자신보다 상대적으로 높은 LMX의 질을 가지고 있는 동료에게 도움을 제공하고 훼방행동을 줄이는 것은 구성원에게 여러 가지 측면에서 LMX 질의 향상에 긍정적인 효과를 가져올 수 있다.

첫째, 동료가 상대적으로 더 높은 LMX의 질을 가지고 있다는 것은 동료가 리더와 더 호의적인 관계를 가지고 있다는 것을 의미한다. 이는 곧 동료가 리더가 제공하는 자원을 수혜 함에 있어서 구성원 보다 더 유리한 위치에 있으며, 구성원보다 더 우수한 정보를 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 해당 동료에게 도움을 제공하는 것은 역으로 동료가 누리고 있는 양질의 자원을 직간접적으로 누릴 수 있는 수단이 될 수 있다(Kim et al., 2010). 하지만 훼방행동을 수행하는 것은 더 나은 자원을 가진 구성원과의 관계에도 악영향을 미칠 수 있으며, 그에 따라 자신이 수혜 할 수 있는 정보의 양도 감소 할 수 있다. 따라서 지속적으로 훼방행동을 수행하는 것은 개인의 상대적 LMX 질을 향상시키는데 있어 좋은 전략이 될 수 없기 때문에 선의적 시기심을 경험한 구성원은 훼방행동을 중단하거나

줄일 것이다.

둘째, 리더와 상대적으로 더 좋은 관계를 유지하고 있는 동료에게 빈번하게 도움을 제공함으로써 구성원이 리더에게 노출되는 빈도를 상승시킬 수 있다(Kim et al., 2010). 동료와의 관계를 통해서 리더에게 자신의 노출 빈도를 상승시켜 구성원의 LMX 질을 향상시킬 수 있는 기회를 만들어 낼 수 있다. 마찬가지로 횡방행동을 수행하는 것은 상대적으로 높은 LMX의 질을 가진 구성원과 관계에도 악영향을 미칠 수 있으며, 이는 리더와의 관계에도 부정적인 영향을 줄 수 있기 때문에 선의적 시기심을 경험한 구성원은 횡방행동을 수행하는 것을 중단하거나 감소시킬 것이다.

마지막으로 상대적으로 높은 LMX의 질을 누리고 있는 동료는 이미 조직 내에서 성공적인 위치에 있다고 볼 수 있다. 따라서 조직 내 성공적인 위치에 있는 사람과의 우호적인 관계는 집단 내 이미지 향상과 같은 후광효과를 기대할 수 있다(Kim et al., 2010). 따라서 상대적으로 높은 LMX의 질을 가진 동료에게 도움 행동을 제공하는 것은 구성원의 LMX 질을 높이기 위해 훌륭한 수단이 될 수 있다. 하지만 반대로 동료를 향한 횡방행동은 훌륭한 전략이 되지 못한다. 횡방행동은 대표적인 남을 끌어내리기(pulling down)전략의 하나로 조직 내에서 성공적인 위치에 있는 동료를 훼손하는 행동을 보이는 것은 개인의 이미지나 영향력을 상승시키는데 있어 매우 위험한 전략이 될 수 있기 때문에 구성원은 횡방행동을 중단하거나 감소시킬 것이다.

따라서 구성원이 동료의 높은 LMX 지위에 대해서 정당하다고 인지하였을 때, 시기심과 상호작용 하여 선의적 시기심을 자극하고, 그에 따라 구성원의 행동을 긍정적인 방향으로 조절 할 것이라고 예상한다. Feather(1999)의 정당성 이론에서 설명하고 있는 4가지의 조건을 기준으로 하여, 본 연구에서는 구성원의 공정성 민감도, 동료의 역량, 동료와의 교환관계, 그리고 동료의 윤리적 행동에 초점

을 맞추어 그 조절효과를 검증하고자 한다.

### 3.4.1 개인의 가치체계: 공정성 민감도

개인이 가지고 있는 가치는 주어진 상황에서 긍정적, 혹은 부정적 평가를 하는 방식에 영향을 줄 수 있다. 가치(Value)란 바람직한 혹은 바람직하지 않은 행동 방식, 궁극적인 목표 그리고 일반적인 목표에 대해 품고 있는 일반적인 신념을 말한다(Feather, 2006). 가치체계(Value system)는 즉각적인 상황에서 사건과 사물에 대한 긍정적 혹은 부정적 유의성을 이끌어 내어 상황을 인지하는 방식에 영향을 준다. 따라서 특정 사건, 결과에 대한 사람들의 가치체계는 사건, 결과에 대한 긍정적 부정적 평가에 영향을 줄 것이다.

따라서 본 연구에서는 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질(결과)을 해석하는 개인의 가치체계로서 공정성 민감도(Equity Sensitivity)의 효과를 살펴보고자 한다. 공정성 민감도는 직접적으로 공정성 이론(Adams, 1965)과 관계되며, 개인이 업무에 투입한 자원(input) 대비 산출 결과(output)를 다른 사람의 것을 비교한 결과를 해석하는 개인 차이를 설명하는 변수이다. Pritchard, Campbell 그리고 동료 연구자들에 따르면, 구성원은 특정한 직무 요소의 투입(input) 혹은 산출(output)의 결과를 공정성 판단의 기준으로 삼을 수 있다고 말한다(Huseman, Hatfield, Miles, Hatfield, & Miles, 1987).

구성원이 리더와의 높은 교환 관계를 만들기 위해 시간과 노력을 투입한다는 점에서 LMX의 질 역시 공정성의 판단 기준이 될 수 있다. 공정성 민감도는 공정함과 불공정함에 대한 인식은 개인에 따라 달라질 수 있음을 보여준다. 따라서 공정성 민감도는 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질에 대한 구성원의 정당성 판단에 영향을 줄 수 있을 것으로 예상된다.

공정성 민감도는 공정성에 대한 반응을 Benevolent, Equity

sensitivity, 그리고 Entitled 세가지로 구분한다.

Benevolent(underrewarded) 성향의 구성원은 자신의 결과물이 다른 사람보다 적을 때 만족을 느끼는 경향이 있다. 받는 것보다 주는 것이 많은 사람이고, 협력과 공헌할 준비가 된 사람을 의미하기도 한다(Huseman et al., 1987). 자신이 제공하는 것보다 적은 보상을 기대하기 때문에 이타적인 경향을 보이며, 타인을 위해 자신의 혜택을 기꺼이 희생한다. 따라서 투입 대비 산출 비율이 비교대상보다 낮은 상황에 민감하지 않다. 오히려 비교대상보다 그 비율이 높거나 같을 때 고충을 경험하게 된다 (Huseman et al., 1987). 따라서 Benevolent한 성향의 구성원은 적은 보상에 만족하는 경향이 있다. 따라서 자신의 상대적으로 낮은 LMX의 질에 대해 열등하다는 인식을 가지지 않고, 오히려 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질에 대해 관용적인 태도를 보일 것으로 예상된다.

Equity sensitivity 성향의 구성원은 자신이 다른 사람보다 덜 받았거나, 더 받았을 때 불만족하며, 동일할 때 비로소 만족이 발생한다 Entitled (overrewarded)는 투입 대비 결과가 비교대상보다 많이 받은 것으로 인식되는 사람으로, Entitled 성향의 구성원은 모든 것을 자신의 권리로 가정하기 때문에, 자신이 다른 사람보다 덜 받았을 때, 불만족을 느낀다 (Huseman et al., 1987). 따라서 Equity Sensitivity 그리고 Entitled 성향을 가진 구성원들은 자신의 상대적으로 낮은 LMX의 질에 대해서 민감하게 반응할 것이다. 동등한 LMX의 질을 가지지 못했다는 혹은 상대적으로 더 높은 LMX의 질을 가지지 못했다는 상황에 대한 불만족은 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질을 부당하다고 평가할 것을 예상한다.

따라서 구성원의 공정성 민감도는 시기심과 상호작용하여, 선의적 시기심을 자극할 것으로 예상된다. 특히, 공정한 세상에 대한 개인의 전반적인 신념이 강하면 선의적 시기심을 경험하는 경향이 있기 때문에(van de Ven, Zeelenberg, & Pieters, 2012), 구성원이

Benevolent 성향을 가질수록 선의적 시기심을 자극 할 것으로 예상한다. 그에 따라 구성원은 자신의 LMX의 질을 향상시킬 수 있는 수단으로써 해당 동료에 대한 횡방행동을 줄이고, 도움을 더 많이 제공하려고 할 것이다.

**가설 5a.** 구성원의 공정성 민감도는 시기심과 도움 제공 행동의 관계를 조절한다. 구성원의 공정성 민감도가 Benevolent 할수록, 시기심과 도움행동은 정적 관계를 가질 것이다.

**가설 5b.** 구성원의 공정성 민감도는 시기심과 횡방행동의 관계를 조절한다. 구성원의 공정성 민감도가 Benevolent 할수록, 시기심과 횡방행동은 부적 관계를 가지거나 그 관계가 유의하지 않을 것이다.

### 3.4.2. 행동과 결과에 대한 인과관계: 동료의 역량

시기 받는 사람(동료)에 대한 구성원의 평가는 시기심에 대해서 어떻게 반응 할 것인지에 대해 직접적인 영향을 줄 것이다. 동료가 누리고 있는 긍정적인 결과(상대적으로 높은 LMX의 질)가 구성원의 노력으로 획득한 것인지에 대한 판단이 결과의 정당성에 영향을 줄 수 있기 때문이다.

Feather(1999)는 타인의 긍정적인 행동으로 긍정적인 결과가 발생했을 때, 혹은 부정적 행동이 부정적 결과를 가져왔을 때, 정당성을 확보할 수 있다고 말한다. 동료가 특별 보너스를 받았다고 가정해보자. 만약 동료가 평소에도 열심히 일하고, 실력이 뛰어난 사람이었다면(긍정적인 행동) 모두 동료의 보너스 수령(긍정적인 결과)을 정당하다고 생각할 것이다. 하지만 그가 평소에 업무적인 노력은 기울이지 않고, 상사에게 아부하거나 정치적인 행위를 하였다면(부정



적인 행동) 그의 보너스 수령(긍정적인 결과)는 정당하지 않다고 생각할 것이다.

또한 사회인지 학자들은 사람들이 다른 사람에 대한 추론을 할 때, 따뜻함(warmth)과 경쟁력(competence)이라는 두 가지 차원에 기반하여 판단한다고 말한다(Tai et al., 2012). 여기서 경쟁력 영역은 지능, 기술, 창의성, 그리고 효능감을 포함한 인지된 역량을 포함하는 개념이다 (Fisk, Cuddy, & Glick., 2007). 즉, 다른 사람의 역량이 어떠한가에 대한 인식은 다른 사람의 성과를 평가할 때 필수적인 판단 기준이다.

따라서 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질을 평가할 때, 동료가 높은 역량을 가지고 있다면 구성원은 동료의 높은 LMX 질에 대해 정당하다고 느끼게 될 것이다. 즉, 시기심은 동료의 역량과 상호작용하여, 선의적 시기심을 자극 할 것으로 예상된다. 그에 따라 구성원은 자신의 LMX의 질을 향상시킬 수 있는 수단으로써 해당 동료에 대한 회방행동을 줄이고, 도움을 더 많이 제공하려고 할 것이다.

**가설 6a.** 동료의 역량은 시기심과 도움 행동의 관계를 조절한다.

동료의 역량이 높을 때, 시기심과 도움 행동은 정적 관계를 가질 것이다.

**가설 6b.** 동료의 역량은 시기심과 회방행동의 관계를 조절한다.

동료의 역량이 높을 때, 시기심과 회방 행동의 정적 관계는 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것이다.

### 3.4.3. 내외집단 효과: 동료 교환관계

구성원과 동료의 대인관계, 그리고 사회적 동일시(social identification)의 정도는 정당성 판단에 영향을 줄 수 있다. 정당성에 대한 판단을 내릴 때, 개인이 더 호감을 가지고 있는 사람 혹은 집단에게 유리한 의사결정을 내리는 경향이 있기 때문이다(Feather, 1999). 또한 동일한 사회적 정체성(social identity)을 공유하고 있거나, 해당 동료가 나의 내집단(in group)이라고 여겨질수록 동료의 긍정적인 결과가 더 정당하다고 판단하는 경향이 있다(Feather, 2006). 따라서 구성원이 동료에게 느끼는 호감의 정도, 사회적 동일시의 정도가 높을수록 정당성의 판단에 긍정적인 편향을 가져올 수 있다.

본 연구에서는 구성원의 사회적 정체성, 그리고 대인관계에 주요한 영향을 주는 변수로 동료 교환관계(CWX, Coworker exchange)가 있다. 동료 교환관계(CWX)는 팀 구성원들 간 교환 관계의 중요성을 강조한 팀 구성원 교환관계(TMX, Team member exchange)연구에 기반하고 있다(Sherony & Green, 2002). 동료 교환관계(CWX)는 구성원들간의 전반적인 교환 관계의 수준을 대표하며, 높은 동료 교환관계(CWX)는 동료들 간 높은 상호신뢰와 존중, 그리고 필요 이상의 지원과 관련이 높은 것으로 나타났다(Liden et al., 2000). Graen and Uhl-Bien(1995)은 상사-부하 교환 관계(LMX)와 동료 교환관계가 상호 작용하여 조직 성과에 기여한다고 말하며, 동료 교환관계를 이해하는 것이 리더십 과정을 이해하는데 중요하다는 것을 밝혔다.

동료 교환관계(CWX)는 구성원들간의 생각, 피드백, 노력, 자원, 전문성, 그리고 인지를 공유하는데 있어 상호 호혜의 수준을 보여준다(Liden et al., 2000). 따라서 동료와의 높은 교환관계의 형성은 동료와 특별한 관계를 가지고 있다는 인식을 촉진한다. 동료와의 높은 업무 관계는 구성원이 집단 안에서 더 나은 대우를 받고 있다고 느끼는 것과 긍정적인 관계가 있다(Liao, Liu, & Loi, 2010). 높은 동료 교환관계(CWX)를 통해 구성원이 동료와 같은 정체성을 공유한다고 인식하기 때문이다.

따라서 동료와의 높은 교환관계는 동료가 나와 동일한 집단이라는 인식을 촉진시킬 뿐만 아니라, 사회적 동일시에도 긍정적인 영향을 주어 동료의 행동, 결과에 대한 정당성을 평가하는데 있어 긍정적인 편향을 가져올 것으로 예상된다. 따라서 시기심은 동료와의 교환관계와 상호작용하여, 선의적 시기심을 자극 할 것이다. 그에 따라 구성원은 자신의 LMX의 질을 향상시킬 수 있는 수단으로써 해당 동료에 대한 회방행동을 줄이고, 도움을 더 많이 제공하려고 할 것이다.

**가설 7a.** 동료 교환관계(CWX)는 시기심과 도움 제공 행동의 관계를 조절한다. 동료 교환관계가 높을 수록, 시기심과 도움행동은 정적 관계를 가질 것이다.

**가설 7b.** 동료와의 교환관계(CWX)는 시기심과 사회적 회방행동의 관계를 조절한다. 동료 교환관계가 높을 때, 시기심과 회방 행동의 정적 관계는 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것이다.

#### **3.4.4. 동료의 특성: 동료의 윤리적 행동**

해당 구성원이 도덕적인가? 진실한가? 에 대한 평가는 그 사람이 평소에 어떻게 행동하고, 다른 사람들이 그 사람의 행동에 대해서 어떻게 말하는 지에 대한 정보에 기초하고 있다. 우리는 평소에 다른 사람의 긍정적 혹은 부정적인 가치를 지닌 행동들을 관찰함으로써 그 사람의 도덕적 특성에 대한 일반적 평가를 형성한다. 또한 그러한 도덕성에 대한 인지 역시 정당성 판단에 영향을 준다(Feather, 1999).

동료의 일관성 있는 과거 행동들, 높은 윤리의식 고수, 그리고

말과 행동이 일치하는 정도는 동료의 진실성(integrity) 혹은 도덕성(moral characteristics)을 평가하는데 영향을 준다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). 따라서 더 윤리적 행동을 많이 보였던 동료는 도덕적 수준이 높다고 평가될 수 있으며, 동료의 행동에 대한 평가를 할 때 수긍할 수 있는 방법을 통해 결과를 얻었을 것이라고 생각할 것이다.

따라서 상대적으로 높은 LMX의 질을 가지고 있는 동료가 평소에 높은 도덕성을 보여주었던 사람이라면, 그가 누리고 있는 높은 LMX의 질이 옳은 방법을 통해서 얻은 결과라고 생각하게 될 것이다. 시기심은 동료의 윤리적 행동과 상호작용 하여, 선의적 시기심을 자극 할 것으로 예상한다. 그에 따라 구성원은 자신의 LMX의 질을 향상시킬 수 있는 수단으로써 해당 동료에 대한 회방행동을 줄이고, 도움을 더 많이 제공하려고 할 것이다.

**가설 8a.** 동료의 윤리적 행동은 시기심과 도움 제공 행동의 관계를 조절한다. 동료가 윤리적 행동을 자주 수행할수록, 시기심과 도움행동은 정적 관계를 가질 것이다.

**가설 8b.** 동료와의 윤리적 행동은 시기심과 사회적 회방행위의 관계를 조절한다. 동료가 윤리적 행동을 자주 수행할수록, 시기심과 회방 행동의 정적 관계는 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것이다.

## 4. 방법

### 4.1 설문 절차 및 대상

가설을 검증하기 위해 대한민국에 위치한 21개의 서로 다른 국내 조직에서 설문을 실시하였다. 설문은 조직 구성원과, 동료에게 각각 동일한 설문지를 배포하여 상호 평가를 하도록 하였다. P. M. Podsakoff, MacKenzie, Lee와 Podsakoff(2003)에 따르면 서로 다른 정보원으로부터 취합된 설문은 예측변수와 결과변수의 분리를 가능하게 하고 동일반복 편의를 최소화 해준다. 이에 따라 본 연구에서는 자신의 상대적 LMX의 질(LMXSC) 그리고 시기심은 본인이 측정하게 하였고, 회방행동 그리고 도움 행동과 관련된 설문은 동료가 응답할 수 있도록 설계하여 일대일 상호 평가하도록 안내하였다.

본 연구의 설문을 위해 연구자는 각 회사에서 근무하는 구성원에게 직접, 간접적인 방법으로 설문에 응할 것을 요청하였다. 200 쌍의 설문을 조직 구성원에게 각각 배포하였으며, 최종적으로 186쌍이 수거되었으며, 93%의 응답률을 보였다. 이들 중 신뢰하기 어려운 자료나 완성되지 않은 설문들을 제외하여 최종 160쌍의 데이터를 사용할 수 있었으며, 상호 평가한 데이터를 정리하여 총 320개의 데이터를 사용하여 가설검증을 진행하였다.

응답자 320명 중 남성은 56.8%, 여성은 43.2%로 남성의 비중이 높은 것으로 나타났다. 또한 응답자의 평균 연령은 약 32세이고 표준편차는 6.4로 나타났다. 이들의 최종 학력의 경우 구성원 중 고등학교 졸업이 8.8%, 전문대 졸업은 11.4%로 나타났으며 4년제 대학교 졸업이 59.6%로 가장 많았으며, 뒤이어 대학원 졸업은 19.6%였다.

## 4.2 측정 변수

본 연구에 사용된 설문 문항은 Brislin (1980)의 추천 방법에 의해 영어로 된 문장을 한글로 번역하였다. 독립변수인 상대적 LMX의 질(LMXSC), 시기심 및 조절변수인 공정성민감도, 동료의 역량, 동료와의 교환관계, 그리고 동료의 윤리적 행동은 본인이 측정하도록 하였고, 종속변수인 사회적 횡방행동과 도움 제공 행동은 동료가 응답하였다. 모든 항목들은 7점의 리커트 스케일로 측정하였다(예, 1 = 매우 그렇지 않다'에서부터 7= 매우 그렇다).

상대적 LMX의 질(LMXSC). 상대적 LMX의 질은 Vidyarthi et al.(2010)가 개발한 6개 항목의 LMXSC 측정 항목을 본 연구의 목적에 맞게 동료와 비교하였을 때, 자신의 상대적인 LMX의 질을 어떻게 느끼는지를 묻는 항목으로 수정하여 사용하였다. 예시 항목은 “이 동료는 팀 내에서 상사(팀장)와 나보다 더 좋은 관계를 가지고 있다.”, “이 동료와 상사(팀장)와의 업무 관계는 나와 상사(팀장)의 관계보다 더 효율적이다.” 등이 있다.

시기심. 구성원이 경험하는 시기심은 (Cohen-Charash, 2009)가 일상적 시기심(episodic envy)측정하기 위해 개발한 9개 항목을 사용했다. 예시 항목은 “나는 이 동료에 대해 나쁜 감정이 있다.”, “이 동료는 내가 가진 것보다 더 나은 것을 가지고 있다.” 등이 있다.

공정성 민감도. 구성원의 공정성 민감도는 Huseman et al.'s (1985)이 개발한 ESI (Equity Sensitivity Instrument)의 다섯 개 항목을 사용하였다. 다섯 개 항목은 강제 분포 할당방식으로 측정하여 각 항목마다 두 개의 진술에 대해 10점을 분배하도록 하였다. 예시 항목은

“나에게 중요한 것은: A) 조직으로부터 받는 것이다. B) 조직에 주는 것이다.”, “내가 더 신경 쓰는 것은: A) 내가 조직으로부터 받는 것이다. B) 내가 조직에 공헌한 것이다.” 등이 있다. 점수는 0점에서 50점까지 측정될 수 있고 각 문항에 Benevolent에 관련한 진술 다섯 개를 합산하여 측정한다. 50점은 매우 Benevolent 하고, 0은 매우 entitled 하다고 해석한다.

**동료의 윤리적 행동.** 동료의 윤리적 행동은 Mayer & Davis (1999)가 진실성(Integrity)을 측정하기 위해 개발한 6개 항목을 사용하였다. 예시 항목은 “나는 동료가 당연히 약속을 지킬 것이라고 생각한다.”, “이 동료는 건전한 원칙에 따라 행동한다.” 등이 있다.

**동료의 역량.** 동료의 역량은 Mayer & Davis (1999)가 역량을 측정하기 위해 개발한 6개 항목 사용하여 측정하였다. “이 동료는 자신의 직무를 수행할 충분한 능력이 있다.”, “이 동료는 성과를 향상시킬 수 있는 전문적 능력을 가지고 있다.” 등이 있다.

**동료 교환관계.** 동료와의 교환관계는 Sherony & Green (2002)가 동료 교환관계 (CWX) 측정을 위해 사용한 6개 항목을 사용하였다. 예시 항목은 “이 동료는 내가 업무 수행과정에서 겪는 어려움과 필요에 대하여 잘 이해해 준다.”, “내가 도움을 필요로 할 때 동료 자신의 희생을 감수하고라도 나를 도와줄 것이다.” 등이 있다.

**도움 제공 행동.** 구성원의 도움 제공 행동은 Settoon and Mossholder(2002)가 개발한 사람중심 도움행동(person-focused interpersonal citizenship behavior)과 과업중심 도움행동(task-focused interpersonal citizenship behavior)의 두 가지 하위차원으로 구성된 도움행동 변수를 사용하였다. 수혜자가 행위자로부터 받은 도움의 정도를 측정하였다.

예시 항목은 과업중심 도움행동의 경우 “이 동료는 내가 요청하지 않더라도 내가 어려운 과제를 수행할 때 도움을 준다.”, “이 동료는 업무에서 어떤 것이 요구될 때, 나를 돕기 위해 추가적인 역할을 수행한다.” 등이 있으며, 사람중심 도움행동의 경우 “이 동료는 나의 문제나 걱정거리를 들어주기 위해 기꺼이 시간을 낸다.”, “이 동료는 아무리 힘든 근무환경에서도 나에게 관심과 친절을 보인다.” 등이 있다.

**훼방행동.** 구성원의 사회적 훼방 행동은 Duffy (2006)가 사회적 훼방행동(Social undermining)을 측정하기 위해 개발한 13개 항목을 사용하여 측정하였다. 예시 항목은 “이 동료는 나의 말을 무시한다.”, “이 동료는 비 생산적인 방식으로 나의 업무 방식에 대해 비난한다.” 등이 있다.

**통제 변수.** 본 연구에서는 인구 통계학적 변수인 구성원의 연령과 성별, 그리고 학력을 통제변수로 사용하였다. 연령은 나이를 숫자로 표기하여 직접 기입하도록 하였고, 성별의 경우 남성은 ①, 여성은 ②의 코드를 부여 하여 응답하도록 하였다. 최종적으로 연구 결과에 이를 반영할 때는 연령은 연속 변수로 보고 그대로 활용하였고, 남성을 0, 여성을 1로 변환하여 통제 변수로 활용하였다. 또한 학력의 경우 고등학교 졸업자의 경우 ①, 전문대 졸업자는 ②, 대학 졸업자는 ③, 대학원 이상 졸업자는 ④의 코드를 부여하였고 이에 해당되지 않는 기타의 경우 ⑤에 응답하도록 하였다.



### 4.3 분석 절차

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 회귀 분석을 실시한다. Baron and Kenny (1986)에 따르면, 매개효과를 확인하기 위해서 4가지 단계를 사용하여 매개를 검증하도록 추천하고 있다. 첫째, 독립변수가 매개변수의 관계가 통계적으로 유의해야 한다. 둘째, 매개변수가 종속변수와 관계가 통계적으로 유의해야 한다. 셋째 독립변수가 종속변수와 관계가 통계적으로 유의해야 한다. 마지막으로 매개변수가 회귀방정식에 포함되었을 때, 독립변수와 종속변수의 유의한 정도가 감소해야 한다. 하지만 Baron과 Kenny(1986)의 접근법에 대해, Shrout와 Bolger(2002)뿐만 아니라 다른 연구자들은 연구 모델이 강력한 이론적 기반을 가지고 있을 경우 독립변수와 종속변수의 관계를 확인하는 세 번째 단계는 매개관계를 확인하는 과정에 있어 중요하지 않다고 주장하였다. Kenny, Kashy 그리고 Bolger(1998)또한 Baron과 Kenny(1986)의 세 번째 단계는 필요하지 않으며, 첫 번째와 두 번째 단계가 매개 효과를 확인하는데 있어 핵심적인 단계라고 지적하며, 독립변수와 매개변수, 그리고 매개변수와 종속변수가 유의한 관계를 가지고 있다면 독립변수가 종속변수의 관계가 유의하지 않더라도, 매개변수가 간접 효과(indirect effect)가 있는 것으로 볼 수 있다고 하였다(Kenny et al., 1998: 260). 최근 조직 행동 연구들에서도 이러한 기준을 적용하여 매개 가설을 검증하기 시작하였다(e.g. Srivastava, Bartol, & Locke, 2006).

따라서 본 연구에서는 따라서 본 연구에서는 상대적 LMX의 질(LMXSC)과 휘방행동 그리고 도움행동과의 관계에 있어 시기심의 매개효과를 검증하는데 있어 Preacher와 Hayes (2008)가 제안한 매개 프로세스를 통해서 매개 가설을 검증하였다. Preacher and Hayes (2008)

에 따르면, 매개 효과를 만족하기 위해서는 세 가지 조건을 만족해야 한다고 말한다 (Li et al., 2015). 첫째, 독립변수와 매개변수가 유의한 상관계수를 보여야 한다. 둘째, 매개변수는 독립변수를 통제한 후에도 종속변수에 유의한 관계를 보여야 한다. 마지막으로 독립변수가 종속변수에 미치는 간접적 효과가 유의하게 나와야 한다.

시기심의 간접 효과를 검증하기 위해, Hayes (2013)의 SPSS process 가 사용되었다. 사회적 회방행동과 도움행동에 대한 위계적 회귀분석이 수행되었다. 1단계에서는 통제변수들을 포함한다. 2 단계에서는 LMXSC가, 3단계에서는 사회적 회방행동을 입력한다. 그리고 도움행동을 종속변수로 바꾸어 한번 더 SPSS의 Process를 사용하였다.

조절 효과를 검증하기 위해서 회방 행동을 종속변수로 두고 1 단계에서는 통제변수를 입력하고, 2단계에서는 독립변수로 시기심을 입력하였으며, 3단계에서는 조절변수로 설정한 공정성 민감도, 동료의 역량, 동료와 교환관계와 동료의 윤리적 행동을 하나씩 입력하고, 마지막으로 4단계에서 각각의 조절변수와 독립변수의 상호작용 변수를 입력하였다. 종속변수를 도움 행동으로 변경하여 동일하게 한번 더 회귀분석을 실시하였다.

## 5. 결과

표 1 에서는 본 연구에서 분석에 사용한 변수들의 평균, 표준편차 및 상관계수를 확인할 수 있다. 이를 통해 상대적 LMX 의 질(LMXSC)는 구성원의 시기심, 동료의 역량, 동료의 윤리적 행동, 그리고 동료와의 교환관계와 양의 상관관계가 있으며, 시기심은 동료의 역량, 윤리적 행동, 동료와의 교환관계, 그리고 동료의 윤리적 행동과 음의 상관관계가 있음을 확인 할 수 있다. 또한 시기심은 사회적 회방행동과 양의 관계, 도움 제공 행동과 음의 관계를 가지고 있음을 확인 할 수 있다.

표 1. 기술 통계표

|               | M     | SD   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5     | 6      | 7     | 8     | 9     | 10    | 11     | 12    |
|---------------|-------|------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| 1. 연령         | 32.23 | 6.38 | 1      |        |        |        |       |        |       |       |       |       |        |       |
| 2. 성별         | 1.43  | .50  | -.27** | 1      |        |        |       |        |       |       |       |       |        |       |
| 3. 학력         | 2.92  | .83  | .20**  | -.24** | 1      |        |       |        |       |       |       |       |        |       |
| 4. LMX        | 4.71  | 1.01 | .05    | -.06   | -.124* |        |       |        |       |       |       |       |        |       |
| 5. LMXSC      | 4.21  | 1.06 | -.04   | .07    | .02    | .05    | (.89) |        |       |       |       |       |        |       |
| 6. 시기심        | 2.32  | .90  | .09    | -.11*  | .14*   | -.23** | .15** | (.82)  |       |       |       |       |        |       |
| 7. 동료의 역량     | 5.35  | 1.01 | -.04   | .13*   | -0.07  | .25**  | .34** | -.15** | (.95) |       |       |       |        |       |
| 8. 동료의 윤리적 행동 | 5.31  | .84  | .03    | .05    | .06    | .25**  | .14*  | -.23** | .67** | (.80) |       |       |        |       |
| 9. 동료 교환관계    | 4.88  | .95  | -.04   | .08    | .10    | .28**  | .23** | -.23** | .56** | .57** | (.88) |       |        |       |
| 10. 공정성민감도    | 24.57 | 4.99 | -.05   | .10    | -.18** | .19**  | .04   | -.09   | .12*  | .20** | .14*  | (.59) |        |       |
| 11. 회방 행동     | 1.62  | .84  | .15**  | -.07   | .07    | -.09   | -.01  | .13*   | -.06  | -.03  | -.09  | .10   | (.96)  |       |
| 12. 도움 행동     | 5.12  | 1.06 | .04    | -.02   | .04    | .03    | .10   | -.07   | .22** | .21** | .32** | .06   | -.36** | (.96) |

주. \* p < .05; \*\* p < .01 (양측 검정)

## 5.1 가설 검증<sup>1</sup>

표 2에는 본 연구의 가설의 검증 결과를 알기 쉽게 정리하였다.

가설1은 구성원이 인지하는 LMXSC와 구성원의 시기심이 정적인 관계를 가질 것으로 예상하였는데, 분석 결과에 따르면 이들의 정적인 관계는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $\beta=.126, p<.05$ ). 따라서 가설 1은 지지되었다.

시기심이 동료들 향한 횡방 행동과 정적 관계를 가질 것이라고 예상한 가설 2 도 통계적으로 유의한 것으로 나타나( $\beta=.120, p<.05$ ), 가설 2도 지지되었다. 가설 3은 시기심이 동료들 향한 도움 행동과 부적 관계를 가질 것으로 예상하였는데, 회귀분석 결과 통계적으로 유의한 것으로 나타나( $\beta=-.138, p<.05$ ), 가설 3도 지지되었다.

가설 4a와 4b는 시기심의 LMXSC와 횡방 행동, 그리고 도움 행동의 관계에 미치는 매개 효과를 확인하기 위해서 Preacher and Hayes (2008)의 간접 효과 방식을 사용하였다. LMXSC와 시기심의 유의한 정적 관계( $\beta=.126, p<.05$ )가 확인 되었기 때문에 첫 번째 조건을 만족하였다(표3). 또한 LMXSC가 통제된 후에도 시기심은 횡방 행동( $\beta=.123, p<.05$ )과 도움 행동( $\beta=-.160, p<.05$ )에 유의한 관계를 보여 두 번째 조건을 만족하였다(표 4). 마지막으로 LMXSC와 사회적 횡방행동, 그리고 도움 제공행동에 미치는 간접 효과를 확인하기 위해서 Hayes (2013)의 SPSS process를 사용하였다. 표 5에서 확인할 수 있듯이 LMXSC가 시기심을 통해 사회적 횡방행동에 미치는 간접 효과는 유의한 것으로 나타났다 (95% CI = [.00, .03]). LMXSC가 시기심을 통해 도움 제공행동에 미치는 간접 효과 역시 유의한 것으로 나타났다 (95% CI = [-.05, -.00]). Zhao, Lynch 그리고 Chen (2010)은

---

<sup>1</sup> 본 연구의 설문 단계에서 동료간 상호 평가한 샘플을 사용한 것과 관련하여, 집단효과가 존재할 가능성이 있어 위계적 선형모형(Hierarchical Linear Model, HLM)을 통해 추가분석을 진행하였다. 하지만, 그 결과가 회귀분석과 동일하게 나와 본문에서 따로 언급하지 않았다.

Baron & Kenny's 의 3단계 검증은 붓스트레핑(bootstrap testing)을 통한 간접효과 검증으로 대체되어야 한다고 주장하며, “매개 효과를 검증하기 위해서, 가장 중요한 것은 간접 효과를 확인하는 것이다 (Zhao et al., 2010, 204p).”라고 말하였다. 따라서 위의 결과는 LMXSC와 휘방 행동 그리고 LMXSC와 도움 행동의 관계에 대한 시기심의 매개 역할을 보여주는 결과라고 해석할 수 있다. 따라서 가설 4a와 가설 4b는 지지되었다.

가설 5a와 가설 5b는 구성원의 공정성 민감도의 조절효과를 검증한 가설로, 구성원의 공정성 민감도가 Benevolent 할수록, 시기심과 도움행동의 부적관계는 정적 관계로 변하고, 시기심과 휘방 행동의 정적 관계가 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것으로 예상하였다. 하지만 가설 5a( $\beta = -.021$ , n.s., 표 6) 과 가설 5b( $\beta = .012$ , n.s., 표 6)모두 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않아 기각되었다.

가설 6a와 가설 6b는 동료의 역량이 가지는 조절효과를 검증한 가설로, 동료의 역량이 높을수록, 시기심과 도움행동의 부적관계는 정적 관계로 변하고, 시기심과 휘방 행동의 정적 관계가 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것으로 예상하였다. 하지만 가설 6a( $\beta = .021$ , n.s., 표 7) 과 가설 6b( $\beta = -.085$ , n.s., 표 7) 모두 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않아 기각되었다.

가설 7a와 가설 7b는 동료와의 관계가 가지는 조절효과를 검증한 가설로, 동료와 좋은 관계를 가질 수록, 시기심과 도움행동의 부적관계는 정적 관계로 변하고, 시기심과 휘방 행동의 정적 관계가 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것으로 예상하였다. 하지만 가설 7a( $\beta = .043$ , n.s., 표 8) 과 가설 7b( $\beta = -.022$ , n.s., 표 8) 모두 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않아 기각되었다.

가설 8a와 가설 8b는 동료의 윤리적 행동이 가지는 조절효과를 검증한 가설로, 동료가 윤리적으로 행동할 수록, 시기심과 도움행동의 부적관계는 정적 관계로 변하고, 시기심과 휘방 행동의 정적 관

계가 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것으로 예상하였다. 하지만 가설 8a( $\beta = -.061$ , n.s., 표 9) 과 가설 8b( $\beta = -.052$ , n.s., 표 9) 모두 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않아 기각되었다.

결론적으로 본 연구에서 설정하였던 총 13개의 가설 중에서 주 효과를 검증한 5개 가설이 지지되었고, 조절 효과를 검증한 8개 가설이 기각되었다.

표 2. 가설검증 결과

| 가설   |  | 결과 |
|--|--|----|
| 가설 1. 동료의 상대적 LMX의 질이 높다고 느낄수록 구성원은 동료에게 시기심을 느낄 것이다. LMXSC는 시기심과 정적 관계를 가진다.                                      |  | 지지 |
| 가설 2. 시기심의 경험은 횡방 행동과 긍정적인 관계를 가진다.  |  | 지지 |
| 가설 3. 시기심의 경험은 도움행동과 부정적인 관계를 가진다.   |  | 지지 |
| 가설 4a. 시기심은 LMXSC와 횡방행위의 관계를 매개한다.   |  | 지지 |
| 가설 4b. 시기심은 LMXSC와 도움행동의 관계를 매개한다.   |  | 지지 |
| 가설 5a. 구성원의 공정성 민감도는 시기심과 도움 제공 행동의 관계를 조절한다. 구성원의 공정성 민감도가 Benevolent 할수록, 시기심과 도움행동은 정적 관계를 가질 것이다.              |  | 기각 |
| 가설 5b. 구성원의 공정성 민감도는 시기심과 횡방 행동의 관계를 조절한다. 구성원의 공정성 민감도가 Benevolent 할수록, 시기심과 횡방 행동의 정적 관계는 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것이다. |  | 기각 |
| 가설 6a. 동료의 역량은 시기심과 도움 행동의 관계를 조절한다. 동료의 역량이 높을 때, 시기심과 도움 행동은 정적 관계를 가질 것이다.                                      |  | 기각 |
| 가설 6b. 동료의 역량은 시기심과 횡방행동의 관계를 조절한다. 동료의 역량이 높을 때, 시기심과 횡방 행동의 정적 관계를 가질 것이다.                                       |  | 기각 |



|  |    |
|--|----|
| 관계는 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것이다.   |    |
| 가설 7a. 동료 교환관계(CWX)는 시기심과 도움 제공 행동의 관계를 조절한다. 동료 교환관계가 높을 때, 시기심과 도움행동은 정적 관계를 가질 것이다.                       | 기각 |
| 가설 7b. 동료와의 교환관계(CWX)는 시기심과 사회적 회방행동의 관계를 조절한다. 동료 교환관계가 높을 때, 시기심과 회방 행동의 정적 관계는 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것이다.     | 기각 |
| 가설 8a. 동료의 윤리적 행동은 시기심과 도움 제공 행동의 관계를 조절한다. 동료가 윤리적 행동을 자주 수행할수록, 시기심과 도움행동은 정적 관계를 가질 것이다.                  | 기각 |
| 가설 8b. 동료와의 윤리적 행동은 시기심과 사회적 회방행위의 관계를 조절한다. 동료가 윤리적 행동을 자주 수행할수록, 시기심과 회방 행동의 정적 관계는 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것이다. | 기각 |

표 3. 상대적 LMX의 질(LMXSC)과 회방 행동, 도움 행동간 시기심의 매개 효과 검증(1/3)

| 변수                        | 시기심    |       |
|---------------------------|--------|-------|
|                           | 모델 1   | 모델 2  |
| <u>1 단계: 통제변수</u>         |        |       |
| 연령                        | .05    | .07   |
| 학력                        | .10    | .10   |
| 성별                        | -.06   | -.05  |
| LMX                       | -.23** | -.24† |
| <u>2 단계: 주효과</u>          |        |       |
| LMX 상·향·비·교               |        | .15** |
| <i>F</i> 값                | 6.33   | 6.73  |
| <i>R</i> <sup>2</sup>     | .08    | .10   |
| 수정된 <i>R</i> <sup>2</sup> | .07    | .09   |

주 †  $p < .10$ , \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  (양측 검정)

표 4. 상대적 LMX의 질(LMXSC)과 회방 행동, 도움 행동간 시기심의 매개 효과 검증(2/3)

| 변수   | 회방 행동             |                  | 도움 행동 |                   |
|--|-------------------|------------------|-------|-------------------|
|  | 모델 1              | 모델 2             | 모델 1  | 모델 2              |
| <u>1단계: 통제변수</u>                           |                   |                  |       |                   |
| 연령   | .15 <sup>*</sup>  | .14 <sup>*</sup> | .02   | .03               |
| 학력   | -.01              | .00              | -.10  | -.11 <sup>†</sup> |
| 성별   | .01               | .00              | .03   | .03               |
| LMX  | -.10 <sup>†</sup> | -.08             | .02   | .00               |
| LMXSC                                      | .00               | -.02             | .10   | .12 <sup>†</sup>  |
| <u>2단계: 주효과</u>                            |                   |                  |       |                   |
| 시기심  |                   | .12 <sup>*</sup> |       | -.12 <sup>*</sup> |
| $F$ 값                                      | 2.03              | 2.49             | 1.36  | 1.97              |
| $R^2$                                      | .03               | .04              | .03   | .04               |
| 수정된 $R^2$                                  | .02               | .03              | .01   | .02               |
| 주 † p < .10, * p < .05; ** p < .01 (양측 검정) |                   |                  |       |                   |

표 5상대적 LMX의 질과 웨방 행동, 도움 행동간 시기심의 매개 효과 검증: Process 사용(3/3)

- 종속변수: 웨방 행동

| 매개 변수 | 매개효과 계수 | Boot S.E | 95% 신뢰구간  |           | 유의성 여부            |
|-------|---------|----------|-----------|-----------|-------------------|
|       |         |          | Boot LLCI | Boot ULCI |                   |
| 시기심   | .015    | .009     | .0024     | .0388     | 유의함(0 값 포함 하지 않음) |

주. N=305, Bootstrap 샘플 = 1000,

- 종속변수: 도움 행동

| 매개 변수 | 매개효과 계수 | Boot S.E | 95% 신뢰구간  |           | 유의성 여부            |
|-------|---------|----------|-----------|-----------|-------------------|
|       |         |          | Boot LLCI | Boot ULCI |                   |
| 시기심   | -.020   | .012     | -.0500    | -.0037    | 유의함(0 값 포함 하지 않음) |

주. N=305, Bootstrap 샘플 = 1000

표 6. 시기심과 해방 행동, 도움 행동 간 공정성 민감도의 상호작용 효과 검증

| 변수                | 해방 행동 |      |       |       | 도움 행동 |       |       |       |
|-------------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                   | 모델 1  | 모델 2 | 모델 3  | 모델 4  | 모델 1  | 모델 2  | 모델 3  | 모델 4  |
| <u>1 단계: 통제변수</u> |       |      |       |       |       |       |       |       |
| 연령                | .15** | .14* | .14*  | .14*  | -.02  | -.01  | -.01  | .00   |
| 학력                | -.01  | -.02 | .00   | .00   | .01   | .02   | .03   | .02   |
| 성별                | -.05  | -.04 | -.05  | -.05  | -.08  | -.09  | -.09  | -.08  |
| LMX               | -.12  | -.10 | -.12* | -.12* | .07   | .05   | .04   | .04   |
| <u>2 단계: 주효과</u>  |       |      |       |       |       |       |       |       |
| 시기심               |       | .12* | .14*  | .14*  |       | -.12* | -.12* | -.12* |
| <u>3 단계: 주효과</u>  |       |      |       |       |       |       |       |       |
| 공정성 민감도           |       |      | .15*  | .17** |       | .04   | .04   | .01   |
| <u>4 단계: 조절효과</u> |       |      |       |       |       |       |       |       |
| 시기심*공정성민감도        |       |      |       | .06   |       |       |       | -.09  |
| $F$ 값             | 2.81  | 3.14 | 3.66  | 3.30  | 0.95  | 1.62  | 1.40  | 1.51  |
| $R^2$             | .04   | .05  | .07   | .08   | .01   | .03   | .03   | .04   |
| 수정된 $R^2$         | .02   | .04  | .05   | .05   | .00   | .01   | .01   | .01   |

주 +  $p < .10$ , \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  (양측 검정)

표 7. 시기심과 궤방 행동, 도움 행동 간 동료의 역량에 대한 인식의 상호작용 효과 검증

| 변수                        | 궤방 행동 |      |      |      | 도움 행동 |       |       |       |
|---------------------------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
|                           | 모델 1  | 모델 2 | 모델 3 | 모델 4 | 모델 1  | 모델 2  | 모델 3  | 모델 4  |
| <u>1단계: 통제변수</u>          |       |      |      |      |       |       |       |       |
| 연령                        | .15   | .14  | .14  | .14  | .01   | .02   | .03   | .03   |
| 학력                        | .00   | -.01 | -.01 | -.01 | .02   | .03   | .04   | .04   |
| 성별                        | -.01  | -.01 | -.01 | -.01 | -.10  | -.11  | -.10  | -.10  |
| LMX                       | -.11  | -.08 | -.08 | -.09 | .03   | .01   | -.04  | -.04  |
| <u>2단계: 주효과</u>           |       |      |      |      |       |       |       |       |
| 시기심                       |       | .13* | .13* | .14* |       | -.11* | -.09  | -.09  |
| <u>3단계: 주효과</u>           |       |      |      |      |       |       |       |       |
| 동료의 역량                    |       |      | .01  | .02  |       |       | .22** | .22** |
| <u>4단계: 조절효과</u>          |       |      |      |      |       |       |       |       |
| 시기심*동료의 역량                |       |      |      | -.08 |       |       |       | .02   |
| <i>F</i> 값                | 2.54  | 2.97 | 2.47 | 2.43 | 1.09  | 1.63  | 3.81  | 3.27  |
| <i>R</i> <sup>2</sup>     | .03   | .05  | .05  | .05  | .01   | .03   | .07   | .07   |
| 수정된 <i>R</i> <sup>2</sup> | .02   | .03  | .03  | .03  | .00   | .01   | .05   | .05   |

주 +  $p < .10$ , \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  (양측 검정)

표 8. 시기심과 궤방 행동, 도움 행동 간 동료 교환관계에 대한 인식의 상호작용 효과 검증

| 변수                        | 궤방 행동 |      |      |      | 도움 행동             |                   |       |       |
|---------------------------|-------|------|------|------|-------------------|-------------------|-------|-------|
|                           | 모델 1  | 모델 2 | 모델 3 | 모델 4 | 모델 1              | 모델 2              | 모델 3  | 모델 4  |
| <u>1단계: 통제변수</u>          |       |      |      |      |                   |                   |       |       |
| 연령                        | .15** | .14* | .14* | .14* | .01               | .02               | .02   | .02   |
| 학력                        | .00   | -.01 | -.01 | -.02 | .02               | .03               | .01   | .00   |
| 성별                        | -.01  | -.01 | .00  | -.01 | -.10 <sup>†</sup> | -.11 <sup>†</sup> | -.10* | -.10* |
| LMX                       | -.11  | -.08 | -.09 | -.09 | .03               | .01               | -.04  | -.04  |
| <u>2단계: 주효과</u>           |       |      |      |      |                   |                   |       |       |
| 시기심                       |       | .13* | .14* | .13* |                   | -.11*             | -.07  | -.07  |
| <u>3단계: 주효과</u>           |       |      |      |      |                   |                   |       |       |
| 동료와의 교환관계                 |       |      | .04  | .04  |                   |                   | .20** | .20** |
| <u>4단계: 조절효과</u>          |       |      |      |      |                   |                   |       |       |
| 시기심*동료와의 교환관계             |       |      |      | -.05 |                   |                   |       | -.05  |
| <i>F</i> 값                | 2.54  | 2.97 | 2.54 | 2.19 | 1.09              | 1.63              | 6.39  | 5.51  |
| <i>R</i> <sup>2</sup>     | .03   | .05  | .05  | .05  | .01               | .03               | .06   | .06   |
| 수정된 <i>R</i> <sup>2</sup> | .02   | .03  | .03  | .03  | .00               | .01               | .10   | .09   |

주 †  $p < .10$ , \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  (양측 검정)

표 9. 시기심과 회방 행동, 도울 행동 간 동료의 윤리적 행동에 대한 인식의 상호작용 효과 검증

| 변수                       | 회방 행동             |      |      |      | 도울 행동             |                   |                   |                   |
|--------------------------|-------------------|------|------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                          | 모델 1              | 모델 2 | 모델 3 | 모델 4 | 모델 1              | 모델 2              | 모델 3              | 모델 4              |
| <b>1 단계: 통제변수</b>        |                   |      |      |      |                   |                   |                   |                   |
| 연령                       | .15**             | .14* | .14* | .14* | .01               | .02               | .04               | .03               |
| 학력                       | .00               | -.01 | .00  | .00  | .02               | .03               | -.03              | -.02              |
| 성별                       | -.01              | -.01 | .00  | -.01 | -.10 <sup>†</sup> | -.11 <sup>†</sup> | -.13 <sup>†</sup> | -.12 <sup>†</sup> |
| LMX                      | -.11 <sup>†</sup> | -.08 | -.07 | -.07 | .03               | .01               | -.09              | -.08              |
| <b>2 단계: 주효과</b>         |                   |      |      |      |                   |                   |                   |                   |
| 시기심                      |                   | .13* | .12* | .12* |                   | -.11*             | -.06              | -.06              |
| <b>3 단계: 주효과</b>         |                   |      |      |      |                   |                   |                   |                   |
| 동료의 윤리적 행동               |                   |      | -.04 | -.04 |                   |                   | .32**             | .32**             |
| <b>4 단계: 조절효과</b>        |                   |      |      |      |                   |                   |                   |                   |
| 시기심*동료의 윤리적 행동           |                   |      |      | -.02 |                   |                   |                   | .03               |
| <i>F 값</i>               | 2.54              | 2.97 | 2.55 | 2.29 | 1.09              | 1.63              | 3.26              | 2.88              |
| <i>R<sup>2</sup></i>     | .03               | .05  | .05  | .05  | .01               | .03               | .11               | .12               |
| 수정된 <i>R<sup>2</sup></i> | .02               | .03  | .03  | .03  | .00               | .01               | .04               | .04               |

주 † p < .10, \* p < .05; \*\* p < .01 (양측 검정)



## 6. 논의

### 6.1 연구 요약

본 연구에서는 구성원이 인식하는 집단 내 상대적 LMX의 질(LMXSC)과 그로 인해 발생하는 사회적 감정과 행동적 결과에 대해 연구하였다.

그 동안 상사-부하 교환관계, 즉 LMX는 방대한 선행 연구들을 통해서, 높은 LMX의 질이 구성원의 조직 시민 행동(OCB)과 과업 성과와 같은 조직 성장에 보탬이 되는 행동을 촉진시키는데 긍정적인 영향을 준다는 것을 발견하였다. 하지만 나날이 복잡해지고 규모가 커지는 조직 환경은 구성원으로 하여금 상사와 직접적으로 소통하기 어려운 상황(Barsness, Diekmann, & Seidel, 2005)을 형성하고, 그에 따라 구성원이 정확한 LMX의 질을 파악하는 것이 어려워지고 있다. 따라서 개인의 집단 내 상대적인 LMX 질을 파악하기 위해, 구성원들은 근거리에 있는 유용한 참조 기준인 동료의 LMX의 질과 자신의 LMX 질에 대한 사회적 비교를 수행하고, 그 정보를 기반으로 하여 개인의 행동 전략을 수립할 것이다. 따라서 집단 내 LMX의 분화(LMX differentiation)와 LMXSC가 구성원의 태도, 행동에 미치는 효과에 대한 연구는 현대 조직 연구에 있어서 중요성이 점차 증가할 것이다.

구성원의 집단 내 LMXSC에 대한 인식은 구성원이 경험하는 감정에 영향을 줄 수 있다. 본 연구에서는 동료가 가진 LMX의 질이 구성원보다 상대적으로 높다고 여겨질 때, 구성원이 동료의 우월한 LMX의 질에 대해 시기심(Envy)을 느낄 것으로 예상하였다. 시기심의 경험은 전통적으로 적대적인 행동 경향을 동반한다고 연구되어 왔으며, 조직의 경쟁적인 분위기는 사회적 비교상황에서 대조 효과를 강조할 수 있다고 연구되어왔다. 따라서 구성원이 집단 내 상

대적인 LMX 질의 차이(LMXSC)로 시기심을 경험하였을 때, 동료들  
향해서 적대적인 행동반응을 보일 것으로 예상하였다.

하지만 최근의 연구들은 기존의 악의적 성격의 시기심 외에 자  
기 상향 동기를 자극하는 선의적 시기심(Benign envy)의 존재를 주장  
하며, 양면적인 시기심의 특성에 주목한다. 선의적 시기심은 구성원  
들이 집단 내 LMX 질의 차이를 빈번하게 발견하고 있음에도 불구하고  
실제적으로 부정적인 결과를 발견하기 어려웠던 것에 대한 설  
명을 제공할 수 있다. LMXSC에 대한 구성원의 정당성(deservingness)  
에 대한 판단은 구성원이 선의적 시기심을 경험하는데 영향을 줄  
수 있다(Lange & Crusius, 2014). 따라서 Feather(1999)의 정당성 이론  
(deservingness theory)에 기반한 4가지 조건들(구성원의 공정성민감도,  
동료의 역량, 동료 교환관계, 그리고 동료의 윤리적 특성)을 통해 구  
성원들이 동료의 상대적으로 높은 LMX 질에 대해 정당하다고 느낄  
때 선의적 시기심이 촉진되는지를 검증하였다.

연구 결과, 구성원이 상대적 LMX의 질이 낮다고 생각할수록(동  
료가 가진 LMX의 질이 자신의 것보다 높다고 생각할수록) 시기심  
의 경험이 증가함을 발견하였다. 또한 시기심을 경험하였을 때, 동  
료를 향한 회방 행동의 수행이 증가하고 도움 행동을 감소시키는  
것을 발견하였다. 이는 기존의 시기심 연구들의 결과와도 일치하며  
(Cohen-Charash & Mueller, 2007; Kim, O'Neill, & Cho, 2010), 조직 내에  
서 선의적 시기심보다 악의적 시기심이 빈번하게 나타나며, 그 부정  
적 효과가 매우 크다는 것을 알 수 있다.

하지만, 정당성(deservingness)에 대한 판단이 선의적 시기심을  
자극하는 조건으로서, 시기심과 상호작용하여 회방행동 그리고 도움  
행동 사이의 관계를 조절 할 것으로 예상하였지만, 본 연구에서 제  
시한 4 가지 변수들- 구성원의 공정성 민감도, 동료의 역량, 동료와  
의 교환관계, 그리고 동료의 윤리적 특성- 모두 유의한 결과를 보이  
지 않아 상호작용 효과를 확인할 수 없었다.

정당성에 대한 판단과 시기심의 상호작용 효과가 발견되지 않은 이유에 대해서 몇 가지 가능성을 생각해 볼 수 있다.

첫째, 구성원이 동료의 우월한 LMX의 질이 정당하지 않다(undeserved)고 판단했기 때문에, 조절효과를 발견하지 못하였을 수 있다. 즉, 시기심이라는 부정적인 감정이 정당성 판단을 위한 귀인 과정(attribution process)에 부정적인 영향을 미쳤을 것으로 예상된다. 신뢰(Trust)에 관한 연구에 따르면, 구성원이 부정적인 감정을 경험하는 것은 동료에 대한 신뢰도를 평가하는데 부정적인 영향을 줄 수 있다. 동일한 부정적 유인성(valence)을 가진 감정이라도 그 감정의 원인이 다른 사람으로 인해 발생한 감정일 때, 타인에 대한 신뢰 평가에 더 부정적인 영향을 가져오기 때문이다 (Dunn & Schweitzer, 2005). 따라서 실제 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질이 정당한 것이었더라도, 부정적인 감정(시기심)의 경험이 구성원으로 하여금 동료의 상대적으로 높은 LMX 질에 대해서 정당하지 않다고(undeserved)하다고 판단하는데 영향을 주었을 수 있다.

이는 감정-인지(affect-cognition)연구에서 그 설명을 찾을 수 있다. 감정(emotion)은 기분(mood)과 달리 그 지속력이 짧고 더 강력하며(Schwarz, 1990), 복잡하다(Smith & Ellsworth, 1985). 감정을 경험하였을 때, 개인은 이 감정이 긍정적인가? 부정적인가? 와 같은 유인성(Valence)에 대한 평가뿐만 아니라, 부차적인 평가들을 함께 진행한다. 부차적인 평가에는 ‘이 감정에 대해서 얼마나 확신하는가?’와 같은 확실성(certainty)에 대한 인식, ‘이 감정을 해결하기 위해 사용해야 하는 주의(attention)가 얼마나 되는가?’와 같은 주의와 노력에 대한 요구, 그리고 ‘이 감정에 대해서 나, 다른 사람, 외부적인 요인이 얼마나 책임이 있는가?’와 같은 결과에 대한 통제력(control over outcome)이 포함된다.

특히 감정에 대한 부차적인 평가 중에서도 통제력에 대한 평가가 감정적 상태를 구분하는데 있어 매우 중요하다(Smith & Ellsworth,

1985). 이는 감정이 나로 인해 발생한 것(person-control)인지, 타인에 의해 발생한 것(other-person control)인지를 말하는데, 동일하게 부정적인 유인성을 가지고 있는 감정이라도 그 타인에 의해 발생한 감정이었을 때, 그 타인에 대한 평가에 미치는 부정적인 효과가 더 크다 (Dunn &Schweitzer, 2005). 이처럼 감정은 다차원적인 요소로 구성되어 있기 때문에, 개인이 감정에 영향을 준 요소, 정보들에 대한 부차적인 평가를 하는 것에 있어 순간적인 귀인 오류(misattributed)가 발생할 수 있다(Dunn &Schweitzer, 2005).

Tesser et al.(1988)의 SEM 모델, Heider(1958)의 균형이론 모두 친밀한 혹은 유사하다고 생각되는 사람 이 자신보다 더 높은 결과를 향유하고 있을 경우, 자존감의 하락 및 부정적인 감정을 경험하게 된다고 말한다. 따라서 모순적이지만, 자신과 가까운 동료의 상대적으로 더 높은 LMX지위를 향유하는 것이 강력한 부정적 유인성을 제공하였을 수 있다.

특히 시기심은 공동체라는 느낌을 감소시켜 긴장감과 부정적인 감정을 발달시키는 경향이 있다(Thompson, Glasø, & Martinsen, 2015). 선의적 시기심이라고 표현하였지만, 기본적으로 시기심은 자신의 열등함(inferiority), 부족함에 대한 인식을 부추기는 부정적 유인성을 지닌 부정적인 감정이다. 또한 구성원보다 상대적으로 LMX의 질이 높은 동료에 의해 경험하는 감정이라는 점에서 명백하게 타인에 의해 발생한 감정(other-person control)이기 때문에 이러한 불편감의 심화가 정당성의 판단에 있어 영향을 미쳤을 수 있을 것으로 예상할 수 있다.

따라서 구성원이 동료의 우월한 결과에 대한 정당성을 평가하는 과정에서 잘못된 귀인(misattribution)이 발생하여, 동료의 높은 LMX 질에 대해 정당하지 않다고 판단하여 선의적 시기심의 효과를 발견하기 어려웠을 수 있다.

둘째, 구성원이 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질에 대해서 애

초에 따라가기 어려운 목표라고 느꼈을 수 있다. Smith(2004)에 따르면, 불공정한 상황뿐만 아니라 개인이 시기심을 발생시킨 대상(envy object)에 대한 낮은 통제력을 느끼는 것이 악의적 시기심을 가져올 수 있다고 말한다. 사회비교 이론에 따르면, 비교의 대상이 따라가기 어려울 정도로 차이가 많이 날 때, 혹은 자신이 가지지 못한 자원 혹은 성과에 대해 가시성이 낮을 경우(divisibility), 비교 자체를 포기하거나 대조효과가 강하게 나타날 수 있다고 말한다(Inoue, Hoogland, Takehashi, & Murata, 2015). 또한 사회비교 연구자들은 상향 비교가 개인의 성과향상으로 이어지기 위해서는 상대적으로 우월한 구성원을 관찰하는 것만으로도 어떻게 개인의 성과를 개선할 수 있는지에 대한 유용한 정보를 얻을 수 있어야 한다고 말한다(Huguet, Dumas, Monteil, & Genestoux, 2001).

따라서 본 연구에서 구성원의 자기 개선적 노력을 발견하지 못한 것은 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질을 관찰하는 것이 구성원에게 LMX 질의 개선을 위한 유용한 정보를 제공하지 못했음을 의미한다. 이는 구성원들이 동료의 높은 LMX 질에 대한 관찰을 통해 자신이 성장할 수 있는 방법을 발견하지 못하였거나, 동료가 높은 LMX 질을 획득한 방법이 불확실하고, 자신의 노력으로 획득하기 어렵다고 생각했을 수 있다. 따라서 LMX 질을 향상에 대한 낮은 통제력 또는 비가시성이 구성원으로 하여금 악의적 시기심을 유지하고 동료와 부정적인 교환관계를 형성하도록 하였을 수 있다.

셋째, 구성원이 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질에 대해 그 원인을 동료에게서 찾지 않았을 가능성이 있다. Feather의 정당성 이론에서는 긍정적 혹은 부정적인 결과가 다른 사람(동료)의 직접적인 행동이 아닌 외부적인 요소에 의해 결정되었다면 정당성의 판단과 관련이 없어진다고 말한다(Feather, 1999). 따라서 LMX의 질이 동료의 행동이나 노력에서 발생한 것이 아니라 외부에서 결정된 것이라고 생각했을 수 있다. 리더와 구성원 그리고 동료로 이루어진 상대

적 LMX의 질을 판단하는 복잡한 관계에 대해서 생각해 볼 때, LMX의 질을 결정이 동료의 노력이 아닌 리더에 의해 결정되는 것이라고 판단 하였을 가능성이 있다. 하지만 동료에게 그 책임이 없음에도 훼방행동을 수행하고 도움행동을 줄이는 행동 반응을 보인 것에 대해서는 작업장 공격성(workplace aggression) 연구를 참고할 수 있다(O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew, 1996). 구성원은 자신이 경험한 좌절의 책임이 있는 대상이 아니라도 편리한 대상을 향해서 직접적으로 공격적인 행동을 수행할 수 있다. 특정 조건 하에서 구성원들은 절차적 불공정성에 반응하여 비생산적 과업활동을 수행할 수 있다 (Bruk-Lee & Spector, 2006). 특히 LMX의 질뿐만 아니라 성과 보상을 결정하는데 있어 리더의 영향력을 고려하였을 때, 상사를 공격하거나 도움 행동을 줄이는 것은 자신의 미래 성과 및 혜택에 직접적인 영향을 줄 수 있기 때문에 매우 위험할 수 있다.

따라서 현재 결과(상대적으로 낮은 LMX의 질)에 대한 책임이 동료에게 있지 않지만, 동일한 패턴의 훼방 행동이 불공정한 조직 혹은 관리자를 간접적으로 해치기 위해 가장 가깝고 위험이 적은 동료를 향해서 지속적으로 훼방행동을 수행하고, 도움행동을 줄이는 것과 같은 부정적인 반응을 표출한 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 선의적 시기심을 통한 자기 상향 동기가 다른 행동 반응으로 나타나기 때문에 조절효과가 나타나지 않았을 가능성도 배제할 수 없다. 본 연구에서 시기심의 원인은 상대적으로 높은 동료의 LMX 질, 즉 자신의 상대적으로 낮은 LMX 질이다. 따라서 선의적 시기심을 통해 상향 동기를 느꼈다면 구성원은 직접적으로 LMX의 질을 향상시킬 수 있는 과업 성과 향상 혹은 리더를 향한 도움행동 과 같은 직접적인 전략을 선택할 가능성이 있다. Schaubroeck et al.(2004)의 연구에서도 구성원이 경험한 시기심이 상사가 측정한 성과 및 도움행동의 증가가 있음을 발견하였다. 따라서 동료를 향한 행동을 교정하여 간접적으로 LMX의 질을 높이는 방식

보다는 상사를 향한 도움행동 혹은 과업 성과 향상과 같은 방식을 선택하기 때문에 정당성의 판단에 의한 조절효과를 발견하기 어려웠을 수 있다.

### 6.3 이론 및 실무적 시사점

LMX 이론에 대한 선행연구들은 관리자들이 각 구성원들마다 차별화된 관계를 수립하고, 더 높은 LMX의 질을 가진 구성원에게 더 많은 도움과 자원을 제공하는 경향이 있음을 밝혀왔다(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012). 하지만 그와 동시에 미래 연구 과제로서 LMX의 분화(differentiation)가 구성원들에게 미치는 영향에 대한 연구가 필요함을 강조해왔다. (Henderson et al., 2009; Vidyarthi et al., 2010).

본 연구를 통해 기존 LMX 연구들이 강조하는 상사-부하의 양자관계에서 벗어난, 사회적 맥락을 고려한 LMX의 질이 가지는 효과와 영향을 밝혔다는 점에서 의의가 있다. 특히, 작업 집단 내 사회적 비교 과정을 통해서 구성원들이 자신의 상대적 LMX의 에 대한 정보를 수집한다는 것을 발견하였다. 또한 구성원이 인식하는 상대적인 LMX의 질(LMXSC)이 구성원의 행동과 감정에 부정적인 영향을 준다는 것을 발견 하였다. 구성원은 상사와의 관계뿐만 아니라 사회비교를 통해서 상대적인 지위차이를 인식하고, 차이에 대한 인식이 부정적인 감정(시기심)을 가져와 동료와의 관계에 악영향을 미치기 때문이다. 특히 LMXSC에 대한 연구를 통해서 구성원들이 사회적 비교과정이 자신이 조직에서 어떻게 대우받고 있는지를 평가하는 또 다른 방법에 대한 이해를 넓힐 수 있다. 이를 통해 리더와 구성원으로 독립된 양자 관계뿐만 아니라, 구성원이 인식하는 집단 내 LMX 차이 또한 중요한 연구 주제로서 주목 받을 필요성이 있다는 것을 다시 한번 강조하였다.

시기심의 부정적인 효과를 고려하였을 때, 조직 환경에서 시기심의 선행요인을 밝히는 것은 매우 중요하다. 본 연구에서는 구성원들이 자신의 동료가 상대적으로 더 높은 LMX 질을 누리고 있다고 생각하게 되면 시기심을 경험한다는 것을 발견하여, 조직 환경에서 구성원의 시기심을 자극하는 새로운 선행변수를 발견하였다는 점에서 의의가 있다.

또한 구성원의 시기심이 동료를 향한 횡방 행동을 증가시키고 도움 제공을 감소시키는 효과가 있다는 것을 발견하였다. 특히 본 연구 결과는 시기심과 관련된 선행연구들(Cohen-Charash & Mueller, 2007; Duffy, Scott, Shaw, Tepper, & Aquino, 2012; Kim et al., 2010)의 결과를 재차 확인함으로써, 조직 내 구성원간 시기심 관리의 필요성을 확인할 수 있다. 이를 통해 조직 구성원들이 시기심을 경험하는 것이 조직의 성과에 부정적인 영향을 줄 수 있음을 다시 한 번 확인할 수 있었다.

마지막으로 시기심이 LMXSC와 횡방 행동 그리고 도움 행동의 관계를 간접적으로 매개한다는 것을 발견하였다. Tse et al.(2014)의 연구는 집단 내 LMX의 분화가 구성원의 부정적 감정을 통해 동료로부터 도움을 덜 받았다는 인식 촉진시켜 팀 성과에 부정적인 영향을 준다는 것을 발견하였다. 본 연구에서는 시기심 즉, 부정적인 감정의 경험이 실제로 동료에게 도움 제공 행위를 줄이는 것을 발견했다는 점에서 도움을 덜 받고 있다는 인식이 실제로 구성원간 교환 관계에 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 또한 시기심이 집단 내 구성원간 부정적인 사회 교환 관계를 촉진한다는 것을 확인할 수 있다. 따라서 본 연구는 긍정적인 사회 교환 관계 외에도 부정적인 형태의 사회 교환 관계가 존재한다는 것을 보여준다는 점에서 의의가 있다.

또한 본 연구는 최근 논의 되고 있는 선의적 시기심이 작용하는 조건들에 대해 검증해보고자 시도하였다는 점에서 의의가 있다.



동료의 상대적으로 높은 LMX 질에 대한 구성원의 정당성 판단이 선의적 시기심의 작용을 결정할 것이라고 예상하였다. 하지만 안타깝게도 해당 가설들이 모두 기각되어 선의적 시기심의 효과를 발견하지는 못하였다. 그렇지만, 조직 연구에서 있어 선의적 시기심이라는 개념을 소개하고, 시기심이라는 감정의 복잡한 구조와 그 결과에 대한 새로운 시각을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

또한 악의적 시기심은 이성적인 판단에도 영향을 주는 강력한 감정으로서 관계를 망치고 집단 내 관계를 손상시키고, 집단의 활동으로부터 에너지를 옮기거나 집단의 긍정적 결과 나 성과의 감소에 공헌할 수 있다는 사실을 발견하였다(Thompson et al., 2015).

이 연구는 조직 내 리더십과 관리에 있어 중요한 시사점을 제시한다. 구성원들이 인식하는 상대적인 LMX 질의 차이가 부정적인 감정(시기심), 기존의 연구에서 제시한 동료의 협력적인 태도에 대한 인식 저하(Tse et al., 2013) 뿐만 아니라, 실제로 동료를 향한 도움 행동을 줄이는 것으로 나타났다. 특히 시기심이 경쟁적인 조직환경에서 경험할 수 있는 가장 보편적이고 일상적인 감정 중의 하나라는 점을 고려할 때, 조직과 리더는 구성원이 경험하는 시기심의 효과와 그 원인에 대해서 진지하게 접근할 필요가 있다.

구성원들이 인식하는 LMXSC가 시기심의 원인이 될 수 있기 때문에, 관리자들은 팀 내 유사한 수준의 LMX 수준을 유지하는 것 뿐만 아니라 구성원들이 모두 동등한 위치에 있음을 인식하게 하는 것이 매우 중요하다. 따라서 팀 내 특정 구성원을 “스타”로 만드는 것을 장려하는 조직 혹은 리더의 태도는 스타로 등극한 동료를 향한 구성원들의 비생산적인 행동을 촉진할 수 있기 때문에 지양해야 할 것이다(Lockwood et al., 1997). 조직 내 혹은 팀 내 스타 문화가 구성원들의 시기심을 촉진할 수 있기 때문이다(Lewis & Sherman, 2003). 구성원이 인식하는 LMXSC가 커질수록 동료를 향한 적대적인 감정, 시기심이 강렬해지기 때문에 협력을 저해하는 행동을 빈번하게 수

행하게 될 것이다. 따라서 관리자들은 구성원들의 시기심을 줄이기 위한 적절한 시스템 혹은 정책을 실시해야 한다.

본 연구에 따르면 한국 조직 환경에서 악의적 시기심이 강하게 작용한다는 점을 알 수 있다. 이를 통해 구성원들이 전반적으로 조직 내 LMX 질의 결정이 정당하지 않게 혹은 불공정하게 인식하고 있다는 것을 유추할 수 있다. 또한 사회적 위계의식을 중요시하고 지위차이를 존중하는 집단주의적 문화의 영향으로 구성원들이 낮은 통제감을 느끼고 이로 인해 악의적 시기심이 더 강하게 나타날 수 있다(Lange & Crusius, 2014). 이는 구성원들이 조직 내에서 목표한 바를 이루기 위한 방법이 투명하지 못하다는 인식이 강하다는 것을 의미한다. 따라서 관리자는 LMX를 결정하는데 있어 공정하고 명확한, 그리고 객관적인 시스템을 수립하는 것이 필요하다 (Kim et al., 2010).

특히 구성원들에게 LMX 질의 차별화에 대한 명확한 기준(Tse et al., 2005)을 보여주고, 목표, 요구 그리고 조직 규범에 대한 일관성 있는 기준을 보장함으로써, 구성원에게 자신의 성과, LMX 질 향상에 대한 가시성(visibility)을 높인다면 구성원들간 사회비교를 통해 자기 상향 동기부여를 촉진할 수 있을 것이다. 성과 향상을 위한 방법이 명확해진다면, 동료들 향한 적대적인 행동보다는 팀 내 규범에 맞는 행동을 통해 성과 향상을 위해 노력할 수 있기 때문이다. 또한 리더의 일관성 있고 명확한 태도가 구성원간의 차별화된 LMX 질 혹은 LMXSC에 대한 민감도를 줄이는데 도움이 될 수 있을 것이다.

하지만 시스템이 공정하지 않다면, 구성원이 느끼는 시기심의 강도는 더 높아지고 강렬해질 수 있다. 따라서 조직 차원에서 공정한 시스템, 객관적인 성과 측정과 같은 제도를 실행하여 잠재적인 조직 공정성을 높여야 할 것이다(Dogan & Vecchio, 2001).

또한 조직 차원에서 구성원이 인식하는 LMX 지위 차이의 효과를 줄이기 위해, 진취적인 인적 자원 관리제도를 제공을 통해 구성

원들이 리더가 제공하는 자원에 의존하는 것을 줄일 수 있다 (Henderson et al., 2009). 이러한 인사제도를 통해 팀 내 LMX 분화를 효과적으로 관리함으로써 구성원의 감정, 대인관계에 미치는 부정적인 효과를 줄일 수 있을 것이다.

## 6.4 한계 및 향후 연구 과제

실증적 연구 결과와 실무적인 시사점에도 불구하고, 본 연구는 의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 횡단 연구(cross-sectional design)를 통해 데이터를 한차례 수집하였기 때문에, 변수 간의 인과관계를 파악하는 것이 어렵다.

둘째, 본 연구는 다양한 산업과 조직을 포함한 표본을 활용하였다. 하지만 사용된 표본수가 21개 조직, 총 대상인원수 320명이며 한국 내 조직에 국한되기 때문에 본 연구의 결과를 일반화하는 데 한계가 있을 수 있다.

셋째, 본 연구의 한계 중 하나는 선의적 시기심을 작용하게 하는 조절변수들의 상호작용 효과를 하나도 발견하지 못하였다는 점이다. 본 연구에서는 사용된 시기심의 측정 문항이 좌절감, 불공정함, 그리고 열등함과 같은 악의적 시기심을 묻는 항목으로 구성되어 있어, 선의적 시기심의 긍정적 효과를 발견하기 어려웠을 수 있다. 선의적 시기심과 악의적 시기심이 동시에 발생하는 경우는 매우 적 으며, 서로 구분된 개념이기 때문에, 선의적 시기심의 효과를 발견 하기 위해서는 정교화된 시기심 측정도구 (Lange & Crusius, 2014; van de Ven et al., 2009)의 사용이 필요하다.

또한 시기심 측정 문항에 대해서 응답자들이 불분명하게 받아들였을 가능성이 있다. 본 연구에서 7점 척도를 사용하였기 때문에, 응답자들 마다 설문에 대한 해석을 달리했을 가능성이 있다. 따라서

측정 문항을 설계할 때 보다 정확하게 응답이 이루어질 수 있도록 고려를 해야 한다.

선의적 시기심과 관련된 종속변수의 선정에 있어 동료들 향한 행동에 집중하였다는 한계가 있다. 시기심의 원인이 동료의 상대적으로 높은 LMX 질이라는 점을 고려할 때, 선의적 시기심이 지닌 자기 향상 동기가 동료들 향한 행동 보다는 리더를 향한 도움 행동 (Van Dyne & LePine, 1998)이나 리더가 측정한 직무 성과(Schaubroeck & Lam, 2004)의 향상과 같이 나타날 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 LMX의 상향비교와 시기심 그리고 리더를 향한 도움 행동, 상사가 측정한 해당 구성원의 과업 성과간의 관계를 검증해보는 것도 필요하다.

구성원의 시기심이 가져오는 적대적인 행동 반응을 고려해볼 때, 구성원이 시기심을 경험하게 하는 다양한 선행 조건들에 대한 연구가 필요할 것으로 예상된다. 따라서 본 연구에서 살펴본 조직 환경에서 LMX의 지위차이, LMX의 질(Kim et al., 2010), 그리고 승진 누락(Schaubroeck & Lam, 2004)외에 어떤 변수들이 시기심을 가져올 수 있는지 면밀히 살펴보아야 할 것이다.

시기심을 줄여줄 수 있는 다양한 환경적, 개인적 변수를 추가적으로 고려하지 않았다는 점에서 한계가 있다. 구성원들이 조직 내에서 시기심을 경험하는 것을 피할 수 없다면, 그 경험의 강도를 줄이는 방식으로 부정적인 교환관계의 형성을 막을 수 있기 때문이다. 따라서 LMX 지위차이에 대한 구성원의 반응을 조절하는 개인적 혹은 환경적 요소들과 관련된 다양한 조절 변수들에 대한 연구가 필요할 것이다.

경쟁적인 조직환경에서 구성원들이 사회비교를 수행하는 것은 피할 수 없기 때문에, 사회비교로 발생하는 대표적인 감정인 시기심을 효과를 무시할 수 없다. 따라서 구성원이 시기심의 초점을 자기 향상 동기로 변경시킬 수 있는, 즉 선의적 시기심을 가져올 수 있는

조건에 대한 연구는 팀 내 건전한 교환관계 수립 및 성과 향상을 위해 반드시 필요하다. Smith(2000)의 연구에서 개인이 사회적 비교를 통해서 자신의 성과가 더 나아질 기회가 존재하지 않는다고 인식할 경우, 부정적인 사회적 비교가 더 강화된다는 것을 발견하였다. Lange 과 Crusius (2014)는 시기 받는 사람(envied person)이 누리는 이득이 주관적으로 응당(deserving)하다고 여기거나, 시기를 일으킨 결과물에 대한 높은 통제력을 느낄 때, 선의적인 시기심이 나타난다고 말한다. 따라서 조직 내 긍정적인 교환관계를 촉진할 수 있는 선의적 시기심의 조건에 대한 연구가 필요하다.

본 연구에서는 사회 비교의 방향을 상향으로만 한정 지어 그에 따른 부정적인 감정인 시기심과 그 효과를 검증하였지만, 일부 사회 비교 연구자들은 비교의 방향과 관계없이 긍정적 혹은 부정적 감정을 모두 경험할 수 있다고 말한다(Gibbons & Buunk, 1999). 예를 들어 본 연구에서 제시한 시기심 외에 상향비교를 통해서 경험할 수 있는 존경(admiration)과 같은 긍정적 감정, 그리고 그 행동반응에 대한 연구도 필요할 것이다(van de Ven et al., 2009). 또한 하향비교를 통해서 어떠한 감정을 경험하는지 또 그에 따른 행동반응은 어떠한지에 대한 연구 또한 필요하다. 따라서 상대적 LMX의 질이 어떠한 종류의 감정을 형성하는 지를 밝힘으로써 조직 연구에서 다양한 감정의 역할을 밝혀내야 한다는 요구에 부응할 수 있을 것이다(Gooty, Gavin, & Ashkansy, 2009).

## 7. 참고문헌

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2: 267-299.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6) : 1173-1182.
- Belk, R. (2011). Benign envy. *AMS Review*, 1(3-4): 117–134.
- Barsness, Z. I., Diekmann, K. a., & Seidel, M. D. L. (2005). Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. *Academy of Management Journal*, 48(3): 401–419.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brickman, P., & Bulman, R. J. (1977). Pleasure and pain in social comparison. In J. M. Suls & R. Miller (Eds.), *Social comparison processes: Theoretical and empirical perspectives* : 149-186. Washington, DC: Hemisphere.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* : 398–444. Boston: Allyn & Bacon.
- Brown, D. J., Ferris, D. L., Heller, D., & Keeping, L. M. (2007). Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1): 59–75.
- Brook-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors– counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11: 145–156.

- Buunk, B. P., Collins, R. L., Taylor, S. E., VanYperen, N. W., & Dakof, G. a. (1990). The affective consequences of social comparison: either direction has its ups and downs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6): 1238–1249.
- Buunk, A., & Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102: 3–21.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. a., Scandura, T. a., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *Leadership Quarterly*, 20(3): 452–465.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader–member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 487–511.
- Cohen-Charash, Y. (2009). Episodic envy. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(9): 2128–2173.
- Cohen-Charash, Y., & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy?. *The Journal of Applied Psychology*, 92(3): 666–680.
- Colquitt, J. a, Scott, B. a, Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *The Journal of Applied Psychology*, 98(2): 199–236.
- Collins, R. L. (2000). Among the better ones. *In Handbook of social comparison* : 159-171. Springer US.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6): 874-900.
- Crusius, J., & Lange, J. (2014). What catches the envious eye? Attentional biases within malicious and benign envy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55: 1–11.

- Crusius, J., & Mussweiler, T. (2012). When people want what others have: The impulsive side of envious desire. *Emotion*, 12: 142-153.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46–78.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3): 618-634.
- Dogan, K., & Vecchio, R. P. (2001). Managing envy and jealousy in the WORKPLACE. *Workplace Relations*, (April): 57–64.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1): 105–126.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3): 643-666.
- Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2000). The Salieri syndrome: Consequences on envy in groups. *Small Group Research*, 31: 3–23
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6): 1715–1759.
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2004). TOO GOOD TO BE TRUSTED? RELATIVE PERFORMANCE, ENVY AND TRUST. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2004, No. 1, pp. B1-B6). Academy of Management.
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: the influence of emotion on trust. *Journal of personality and social psychology*, 88(5): 736-748.
- Fairhurst, G. T., & Chandler, T. A. (1989). Social structure in leader– member interaction. *Communication Monographs*, 56: 215–239.
- Feather, N. T. (1999). Judgments of deservingness: studies in the psychology



- of justice and achievement. *Personality and Social Psychology Review*, 3(2): 86–107.
- Feather, N. T. (2006). *Values, achievement, and justice: Studies in the psychology of deservingness*. Springer Science & Business Media.
- Feather, N. T., & Nairn, K. (2005). Resentment, envy, schadenfreude, and sympathy: Effects of own and other's deserved or undeserved status. *Australian Journal of Psychology*, 57(2): 87-102.
- Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., Djurdjevic, E., Chang, C. H. D., & Tan, J. A. (2013). When is success not satisfying? Integrating regulatory focus and approach/avoidance motivation theories to explain the relation between core self-evaluation and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2): 342-353.
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2): 117–140.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth, then competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11: 77–83
- Flynn, F. J. (2003). What have you done for me lately? Temporal adjustments to favor evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1): 38–50.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions: Studies in emotion and social interaction*. Paris: Maison de Sciences de l'Homme.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader– member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82: 827–844.
- Gibbons, F. X., & Buunk, B. P. (1999). Individual differences in social comparison: Development of a scale of social comparison orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76: 129–142.
- Gooty, J., Gavin, M., & Ashkanasy, N. M. (2009). Emotion research in OB: The challenges that lie ahead. *Journal of Organizational Behavior*,

30: 833–838.

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25: 165-167.
- Graen, G., Liden, R., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67: 868-872.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9: 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 25: 219–247.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 1201- 1245. Chicago: Rand McNally.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 94(4): 900–912.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1): 22–41.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. New York: The Guilford Press.
- Heider, F. (2013). *The psychology of interpersonal relations*. Psychology Press.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *Leadership Quarterly*, 20(4): 517–534.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader--member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: a multilevel examination. *The*

- Journal of Applied Psychology*, 93(6): 1208–1219.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52: 1280–1300.
- Huguet, P., Dumas, F., Monteil, J. M., & Genestoux, N. (2001). Social comparison choices in the classroom: Further evidence for students' upward comparison tendency and its beneficial impact on performance. *European Journal of Social Psychology*, 31(5): 557-578.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, 12(2): 222-234.
- Inoue, Y., Hoogland, C. E., Takehashi, H., & Murata, K. (2015). Effects of resource divisibility and expectations of sharing on envy. *Motivation and Emotion*, 1-12.
- Johnson-Laird, P. N., & Oatley, K. (1989). The language of emotions: An analysis of a semantic field. *Cognition and Emotion*, 3: 81–123
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, vol. 1: 233–265. Boston: McGraw-Hill.
- Kim, S., O'Neill, J. W., & Cho, H. M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3): 530–537.
- Lange, J., & Crusius, J. (2014). Dispositional Envy Revisited: Unraveling the Motivational Dynamics of Benign and Malicious Envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(2): 284–294.
- Lewis, A. C., & Sherman, S. J. (2003). Hiring you makes me look bad: Social-identity based reversals of the ingroup favoritism effect. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2): 262-276.

- Li, Y., Guan, Y., Wang, F., Zhou, X., Guo, K., Jiang, P., ... & Fang, Z. (2015). Big-five personality and BIS/BAS traits as predictors of career exploration: The mediation role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 89: 39-45.
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5): 1090-1109.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6): 723-746.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3): 407-416.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15: 47-119.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23: 451-465.
- Lockwood, P., & Kunda, Z. (1997). Superstars and me: Predicting the impact of role models on the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73: 91-103.
- MacDonald, G. (2009). Social pain and hurt feelings. In P. Corr & G. Matthews (Eds.), *The Cambridge handbook of personality*: 541-555. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marsh, H. W., & Parker, J. W. (1984). Determinants of student self-concept: Is it better to be a relatively large fish in a small pond even if you don't learn to swim as well?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(1): 213-231.

- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other’s effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86: 697–708.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84: 123- 136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3): 709-734.
- Mouly, S. V., & Sankaran, J. K. (2002). The enactment of envy within organizations: Insights from a New Zealand academic department. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38: 36–56.
- Mumford, M. D. (1983). Social comparison theory and the evaluation of peer evaluations: A review and some applied implications. *Personnel Psychology*, 36: 867-881.
- Mussweiler, T. (2001). “Seek and ye shall find” : Antecedents of assimilation and contrast in social comparison. *European Journal of Social Psychology*, 31(5): 499–509.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108: 256–266
- O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21: 225–253.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parks, C. D., Rumble, A. C., & Posey, D. C. (2002). The effects of envy on reciprocation in a social dilemma. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28: 509-520.
- Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy

- and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6): 906–920.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies." *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Podsakoff, P. M., Mckenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513–563.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). A symptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40: 879–891.
- Salovey, P., & Rodin, J. (1984). Some antecedents and consequences of social-comparison jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47: 780–792.
- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader–member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37: 1588–1602.
- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. K. (2004). Comparing lots before and after: Promotion rejectees' invidious reactions to promotees. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1): 33–47.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1983). Self-directed attention and the comparison of self with standards. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19(3): 205-222.
- Schwarz, N. (1990). Feelings as information: informational and motivational functions of affective states. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition*, Vol.2: 527-561. New York: Guilford.
- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and

- relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87: 255–267.
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 542–548.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4): 422–445.
- Sias, P. M. (1996). Constructing perceptions of differential treatment: An analysis of coworkers discourse. *Communication Monographs*, 63: 171–187.
- Smith, C. A., & Ellsworth, P. C. (1985). Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of personality and social psychology*, 48(4): 813–838.
- Smith, R. H. (2004). Envy and its transmutations. In L. Z. Tiedens & C.W. Leach (Eds.), *The social life of emotions*: 43–63. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Smith, R. H., & Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 133(1): 46–64.
- Smith, R. H., Kim, S. H., & Parrott, W. G. (1988). Envy and jealousy: Semantic problems and experiential distinctions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14: 401–409.
- Smith, R. H., Parrott, W. G., Diener, E. F., Hoyle, R. H., & Kim, S. H. (1999). Dispositional envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25: 1007–1020.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader–member exchange. *Academy of Management Journal*, 22: 522–552.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6): 1239–1251.
- Stapel, D. a., & Koomen, W. (2000). Distinctness of others, mutability of

- selves: their impact on self-evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6): 1068–1087.
- Suls, J., Martin, R., & Wheeler, L. (2002). Social Comparison: Why, With Whom, and With What Effect? *Current Directions in Psychological Science*, 11(5) : 159–163.
- Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. J. (2012). Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. *Academy of Management Review*, 37(1): 107–129.
- Tesser, a, Millar, M., & Moore, J. (1988). Some affective consequences of social comparison and reflection processes: the pain and pleasure of being close. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1): 49–61.
- Tesser, A., & Collins, J. E. (1988). Emotion in social reflection and comparison situations: intuitive, systematic, and exploratory approaches. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(5): 695–709.
- Thompson, G., Glasø, L., & Martinsen, Ø . (2015). The relationships between envy and attitudinal and behavioral outcomes at work. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 7(1): 5-18.
- Trope, Y. (1986). Identification and inferential processes in dispositional attribution. *Psychological Review*, 93: 239-257.
- Tsai, C. C., Yang, Y. K., & Cheng, C. H. (2014). THE EFFECT OF SOCIAL COMPARISON WITH PEERS ON SELF-EVALUATION 1. *Psychological reports*, 115(2): 526-536.
- Tse, H. H. M., Lam, C. K., Lawrence, S. a, & Huang, X. (2013). When my supervisor dislikes you more than me: the effect of dissimilarity in leader-member exchange on coworkers' interpersonal emotion and perceived help. *The Journal of Applied Psychology*, 98(6): 974–88.
- Tse, H. H., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2005). The role of affect,



- fairness, and social perception in team member exchange. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on emotion in organizations: The effect of affect in organizational settings* : 143–171. Bingley, United Kingdom.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in man-ager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29: 511–532.
- Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 3: 295-316.
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2012). Appraisal patterns of envy and related emotions. *Motivation and emotion*, 36(2): 195-204.
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2011). Why envy outperforms admiration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(6): 784-795.
- Van De Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2010). Warding off the evil eye when the fear of being envied increases prosocial behavior. *Psychological Science*, 21(11): 1671-1677.
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2009). Leveling up and down: the experiences of benign and malicious envy. *Emotion*, 9(3): 419–429.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41: 108–119.
- Vecchio, R. (2005). Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition & Emotion*, 19(1): 69–81.
- Vecchio, R. P. (1999). Jealousy and envy among health care professionals. *Organizational psychology and health care*, 121-132.
- Vecchio, R. P. (1995). It's not easy being green: Jealousy and envy in the workplace. In R. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*: 542–562. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

- Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 95(5): 849–861.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87: 590–598.
- Weiss & Cropanzano. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organization behavior*, vol. 18: 1-74. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wheeler, L., & Miyake, K. (1992). Social comparisons in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62 : 760–773.
- Wills, T.A. (1981). Downward comparison principles in social psychology. *Psychological Bulletin*, 90 : 245–271.
- Wood, J. V. (1989). Theory and research concerning social comparisons of personal attributes. *Psychological Bulletin*, 106(2): 231–248.
- Wood, J. V. (1996). what is social comparison and how should we study it? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(5): 520–527.
- Wood, J. V., Taylor, S. E., & Lichtman, R. R. (1985). Social comparison in adjustment to breast cancer. *Journal of personality and social psychology*, 49(5): 1169-1183.
- Yrle, A. C., Hartman, S., & Galle, W. P. (2002). An investigation of relationships between communication style and leader–member exchange. *Journal of Communication Management*, 6: 257–268.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2): 197-206.

## 부록(Appendix)

### 설문 측정 항목

#### [본인용 설문지]

##### ■ LMX의 상향비교

1. 이 동료는 팀 내에서 상사(팀장)와 나보다 더 좋은 관계를 가지고 있다.
2. 나의 상사(팀장)가 중요한 회의에 참석하지 못할 경우, 이 동료에게 대신 참석을 부탁할 가능성이 높다.
3. 이 동료는 상사(팀장)로부터 나보다 더 많은 지원을 받는다.
4. 이 동료와 상사(팀장)와의 업무 관계는 나와 상사(팀장)의 관계보다 더 효율적이다.
5. 나의 상사(팀장)는 나보다 이 동료에게 더 신경을 쓴다.
6. 나의 상사(팀장)는 나보다 이 동료와 함께 있는 것을 더 좋아한다.

##### ■ 동료에 대한 시기심

1. 나는 이 동료를 좀 싫어한다.
2. 나는 이 동료에 대해 나쁜 감정이 있다.
3. 나는 이 동료에 대해 악의를 품고 있다.
4. 나는 이 동료가 좋기도 하고 싫기도 하다.
5. 나는 이 동료가 짜증이 난다.
6. 나는 이 동료가 가진 것을 가지고 싶다.
7. 나는 이 동료보다 부족한 느낌이 든다.
8. 이 동료는 내가 가진 것보다 더 나은 것을 가지고 있다.

9. 나는 이 동료가 부럽다.

### ■ 공정성 민감도

아래 질문들은 귀하가 근무하고 있는 조직과의 관계에 관한 것입니다. 각 문항은 두 가지 선택지로 구성되어 있고, 10점을 두 가지 선택지에 나누어 표기해주시면 됩니다. 자신과 가장 근접한 문항에 더 많은 점수를 가장 근접하지 않은 문항에 적은 점수를 적어주시면 됩니다. 원하신다면 두 개의 선택지에 동일한 점수를 배분해주셔도 되고(A: 5점, B: 5점), 0 점을 사용하셔도 됩니다(A: 0점, B: 10점). 각 문항의 총합이 10점이 되어야 합니다.

1. 나에게 중요한 것은:

A) 조직으로부터 받는 것이다. B) 조직에 주는 것이다.

2. 나에게 더 중요한 것은:

A) 다른 사람을 돕는 것이다. B) 나를 챙기는 것이다.

3. 내가 더 신경 쓰는 것은:

A) 내가 조직으로부터 받은 것이다. B) 내가 조직에 공헌한 것이다.

4. 내가 열심히 일하는 것은:

A) 조직을 이롭게 한다. B) 나를 이롭게 한다.

5. 조직에 대한 나의 개인적인 철학은:

A) 내가 나를 챙기지 않으면, 아무도 나를 돌보지 않는다. B) 내가 베푸는 것이 더 낫다.

### ■ 동료의 역량

1. 이 동료는 자신의 직무를 수행할 충분한 능력이 있다.

2. 이 동료는 맡은 일을 성공적으로 완수하는 것으로 유명하다.

3. 이 동료는 업무에 대한 해박한 지식을 가지고 있다.

4. 나는 이 동료의 업무능력에 대해 확신한다.
5. 이 동료는 성과를 향상시킬 수 있는 전문적 능력을 가지고 있다.
6. 이 동료는 실력이 검증되어 있다.

#### ■ 동료의 윤리적 행동

1. 이 동료는 공정성을 중요하게 여긴다.
2. 나는 동료가 당연히 약속을 지킬 것이라고 생각한다.
3. 이 동료는 직원들을 공평하게 대하기 위해 노력한다.
4. 이 동료의 활동이나 행동들은 일관성이 없다.®
5. 나는 이 동료가 추구하는 가치가 마음에 든다.
6. 이 동료는 건전한 원칙에 따라 행동한다.

#### ■ 동료와의 사회적 교환관계

1. 나는 평소에 이 동료가 나에게 대해 어떻게 평가하는지 잘 알고 있다.
2. 이 동료는 내가 업무 수행과정에서 겪는 어려움과 필요에 대하여 잘 이해해 준다.
3. 이 동료는 내가 일하는 도중 겪는 어려움을 돕기 위해 개인적인 권한들을 활용할 것이다.
4. 내가 도움을 필요로 할 때 동료 자신의 희생을 감수하고라도 나를 도와줄 것이다.
5. 이 동료는 내가 없는 자리에서도 나의 의사결정을 옹호하고 지지할 것이다.
6. 나와 이 동료의 업무 관계는 매우 효율적이다.

## [동료용 설문지]

### ■ 사회적 훼방 행동

1. 이 동료는 나를 모욕한다.
2. 이 동료는 나의 말을 무시한다.
3. 이 동료는 나에게 대한 근거 없는 소문을 퍼트리고 다닌다.
4. 이 동료는 업무를 지연시켜 나에게 피해를 준다.
5. 이 동료는 나의 의견을 과소평가 한다.
6. 이 동료는 나를 기분 나쁘게 한다.
7. 이 동료는 내가 없는 곳에서 내 욕을 한다.
8. 이 동료는 비 생산적인 방식으로 나의 업무 방식에 대해 비난한다.
9. 이 동료는 나에게 약속한 만큼 도움을 주지 않는다.
10. 이 동료는 나에게 직무에 관한 부정확한 혹은 잘못된 정보를 제공한다.
11. 이 동료는 부서 내에서 나와 지위 혹은 인정을 두고 경쟁하는 사이이다.
12. 이 동료는 내가 맘에 들지 않는다는 것을 티 낸다.
13. 이 동료는 다른 사람들이 내 험담을 할 때, 내 편을 들어주지 않는다.

### ■ 도움제공행동

#### - 과업중심 도움행동

1. 이 동료는 내가 요청하지 않더라도 내가 어려운 과제를 수행할 때 도움을 준다.

2. 이 동료는 내가 업무에 뒤처졌을 때 나를 도와준다.
3. 이 동료는 내가 업무와 관련된 문제들을 겪고 있을 때, 기꺼이 도움을 제공한다.
4. 이 동료는 업무에서 어떤 것이 요구될 때, 나를 돕기 위해 추가적인 역할을 수행한다.
5. 이 동료는 내가 회사에 없을 때 대신하여 나의 업무를 도와준다.
6. 이 동료의 업무와 관련이 없어도 내가 어려운 업무를 수행할 때 도와준다.

#### **- 사람중심 도움행동**

7. 이 동료는 내가 고민거리를 토로할 때 잘 들어준다.
8. 이 동료는 나의 문제나 걱정거리를 들어주기 위해 기꺼이 시간을 낸다.
9. 이 동료는 나에게 신경을 써준다.
10. 이 동료는 아무리 힘든 근무환경에서도 나에게 관심과 친절을 보인다.
11. 이 동료는 내가 직면한 어려움을 이해하기 위해 특별히 노력한다.
12. 이 동료는 내가 부서에서 편하게 지낼 수 있도록 노력해 주었다.
13. 이 동료는 내가 힘든 하루를 보내게 되면 기운을 북돋워 주기 위해 노력한다.
14. 이 동료는 내가 업무를 성공적으로 마무리 하였을 때 칭찬해 준다.

## **ABSTRACT**

# **Effect of LMXSC on Coworker Undermining behavior and Helping behavior: Mediating role of Envy**

Hyun Young Bae

Department of Business Administration

The Graduate School

Seoul National University

Leader-member exchange (LMX) theory focuses on the quality of the dyadic exchange that develops between leaders and followers. And many empirical studies demonstrated that LMX quality has positive relationships with employee's job satisfaction, task performance. However, given the fundamental assumption that LMX quality is potentially different for each leader–follower relationship, Coworker A might find out actual differences of LMX quality between coworkers, or think Coworker B has higher LMX quality than him/her. Therefore



LMXSC(LMX social comparison) can give us additional explanation for the effect of LMX quality in that it considered the social context of LMX relation.

The consequence of LMXSC depends on which emotions employee experience. Present study expects that focal employees will experience envy through LMXSC. Scholars insist there are two types of envy, malicious envy and benign envy. And each kind of envy brings different behavioral responses. When people experience malicious envy, they are more prone to show hostile reaction toward superior other. Otherwise, when people experience benign envy, people try to find ways to move upward. However, traditionally scholars focused on destructive consequences of envy. Because according to social comparison theory, competitive climate can promote contrast effect. So focal employee might experience envy maliciously through LMXSC, and engage undermining behavior or stop helping coworker accordingly to damage their superior status. According to affective event theory, envy will mediate the relationship between LMXSC and undermining / helping behavior toward coworker. However, recent studies suggest the judgment of deservingness is one of the conditions for Benign envy. If Coworker A employee perceives Coworker B deserves his/hers higher LMX quality, I expect Coworker A might experience envy more benignly. According to Feather's deservingness

theory (1999), present study expect Coworker A's Equity sensitivity, Coworker ability, ethical behavior, and Coworker exchange (CWX) will have positive effect on the judgment of deservingness for relatively higher LMX quality of Coworker B. So these variables will interact with envy, and promote people response more benignly.

Present study tested these theoretical arguments using 320 samples from 21 Korean firms in the manufacturing and service sector. Five of the thirteen hypotheses were supported. Result confirms positive relationship of LMXSC and employee's envy. Also, Experience of envy increases undermining behavior and decreases helping behavior between coworkers. Finally, its indirect effect of employee's envy was also supported.

As integration of LMX theory and social comparison theory, this study highlights the importance of social context and expands theoretical ground for comprehending how LMX relation actually works in group. And study of conditions for malicious and benign envy can help us to understand complex experience of envy in organization.

**Keywords : LMXSC, Envy, Benign Envy, Malicious Envy, Deservingness, Social Undermining , Helping behavior**

**Student Number : 2014-20446**



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학 석사 학위 논문

LMXSC가 동료간 도움행동과  
혜방행동에 미치는 영향에 관한 연구:  
시기심(Envy)의 매개효과 검증

2016년 2월

서울대학교 대학원  
경영학과 경영학 전공  
배 현 영



LMXSC가 동료간 도움행동과 훼방행동에  
미치는 영향에 관한 연구: 시기심(Envy)  
의 매개효과 검증

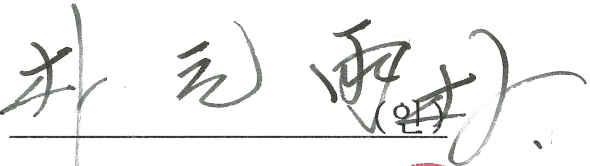
지도교수 윤 석 화

이 논문을 경영학 석사학위논문으로 제출함  
2015년 12월

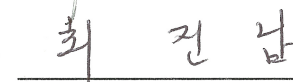
서울대학교 대학원  
경영학과 경영학전공  
배 현 영

배현영의 석사학위논문을 인준함  
2015년 12월

위 원 장



부 위 원 장





위 원







## 요약(국문초록)

상사-구성원간 교환관계 (Leader-member exchange, 이하 LMX) 연구는 리더가 집단 내 구성원들과 차별화된 수준의 교환관계를 형성하며, 이러한 교환관계의 질이 직무만족과 과업 성과와 같은 구성원들의 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미침을 밝혀왔다. 하지만, 동일한 집단 내에서 상사가 각 구성원과 차별화된 수준의 관계를 형성한다는 것은 어떤 구성원들은 동료들보다 상대적으로 우수한 (혹은 열등한) LMX의 질을 가지고 있다는 것을 의미한다. 따라서, 동료들과의 비교 속에서 LMX의 질이 구성원들에게 어떻게 인식되는지를 측정한 ‘상대적인 LMX의 질’(Leader-member exchange social comparison, 이하 LMXSC)과 그 효과에 대한 연구가 주목 받고 있다.

LMXSC의 효과는 구성원이 어떠한 감정을 경험하였는지에 따라 달라질 수 있다. 본 연구에서는 동료간 LMXSC 차이에 대한 인식이 다양한 감정들 중에서 시기심(Envy)을 야기할 것으로 예상한다. 시기심 연구자들은 시기심을 선의적 시기심, 악의적 시기심으로 구분하며, 구성원들이 시기심이 주는 불쾌함을 해소하기 위해 두 가지 전략을 사용할 수 있다고 말한다. 악의적 시기심은 우월한 대상을 공격하여 자신의 지위로 낮추는 행동 전략과, 선의적 시기심은 자신의 지위를 상승시키는 행동 전략과 관련이 있다. 선의적 시기심에 관한 연구 결과에도 불구하고, 전통적으로 구성원의 시기심의 부정적인 결과에 주목하였다. 경쟁적인 조직 환경은 사회비교를 통한 대조효과를 촉진할 수 있기 때문이다. 따라서 LMXSC로 인한 시기심은 악의적으로 작용할 것이다. 그에 따라 동료의 우월한 지위를 끌어내리기 위해 훼방행동을 수행하고, 그리고 도움 제공을 유보할 것이다. 감정사건 이론에 따라, 시기심은 LMXSC와 동료를 향한 훼방행동 그리고 도움행동의 관계를 매개할 것이다. 특정 동료가 누리고 있는 우월한 위치(즉, 높은 LMXSC)가 정당하다고 여겨지게 되면 구성원은 선의적 시기심을 경험할 가능성이 높다. 따라서 Feather의 정당성



이론(1999)에 기반하여, 구성원의 공정성 민감도(Equity sensitivity), 동료의 역량(ability), 동료의 윤리적 행동(ethical behavior), 그리고 동료와의 교환관계(coworker exchange, CWX)가 시기심과 상호작용하여 시기심을 선의적인 행동 반응을 촉진할 것으로 예상한다.

본 연구에서는 이러한 이론적 주장을 실증적으로 검증하고자, 국내 서비스 및 제조 산업에 속한 21개 조직에 근무하는 160개의 동료-동료 쌍(총 320명)으로부터 데이터를 수집하였다. 13개의 가설 중, 5개의 가설이 지지되었는데, 상대적 LMX의 질(LMXSC)은 시기심과 긍정적인 관계를 가지는 것으로 나타났으며, 시기심은 동료를 향한 꾀방행동과 긍정적 관계를, 그리고 도움행동과 부정적인 관계를 가지는 것으로 나타났다. 마지막으로 시기심은 LMXSC와 꾀방행동 그리고 도움행동의 관계를 매개하는 것을 발견하였다.

LMX이론과 사회적 비교이론의 통합을 통해, LMX 효과를 이해하기 위한 환경적 맥락의 중요성을 강조하고 이론적 기반을 확대할 수 있을 것으로 예상된다. 또한 시기심의 행동적 반응을 결정하는 상황적, 개인적 조건에 대한 연구를 통해, 조직 내 시기심 경험에 대한 이해를 확대할 수 있을 것이다.

**주요어** : 상대적 LMX의 질(LMXSC), 시기심(Envy), 선의적 시기심(Benign Envy), 악의적 시기심(Malicious Envy), 정당성, 꾀방행동, 도움행동

**학 번** : 2014-20446

# 목 차

|   |    |
|---|----|
| 1. 서론 및 연구 목적 .....                                 | 1  |
| 2. 이론적 배경 .....                                     | 6  |
| 2.1 LMX(Leder-Member Exchange) 이론.....              | 6  |
| 2.1.1. LMX 분화와 상대적 LMX의 질 .....                     | 8  |
| 2.2. 시기심(Envy).....                                 | 13 |
| 2.3. 선행 연구들의 이론적 기반.....                            | 16 |
| 2.3.1. 사회 비교 이론(Social comparison theory).....      | 17 |
| 2.3.2. Self -evaluation maintenance 모델(SEM 모델)..... | 23 |
| 2.3.3. 단편적 시기심(Episodic envy) .....                 | 25 |
| 3. 가설전개 .....                                       | 28 |
| 3.1 연구 모델 .....                                     | 28 |
| 3.2. 상대적 LMX의 질(LMXSC)과 시기심( envy).....             | 29 |
| 3.3. 시기심과 꾀방행동 그리고 도움행동 .....                       | 33 |
| 3.4. 선의적 시기심 발현: 정당성에 대한 평가.....                    | 40 |
| 3.4.1 개인의 가치체계: 공정성 민감도.....                        | 45 |
| 3.4.2. 행동과 결과에 대한 인과관계: 동료의 역량 .....                | 47 |
| 3.4.3. 내외집단 효과: 동료 교환관계.....                        | 48 |
| 3.4.4. 동료의 특성: 동료의 윤리적 행동 .....                     | 50 |
| 4. 방법 .....   | 52 |
| 4.1 설문 절차 및 대상.....                                 | 52 |
| 4.2 측정 변수 .....                                     | 53 |
| 4.3 분석 절차 .....                                     | 56 |
| 5. 결과.....  | 58 |
| 5.1 가설 검증 .....                                     | 60 |
| 6. 논의.....  | 72 |
| 6.1 연구 요약.....                                      | 72 |
| 6.3 이론 및 실무적 시사점 .....                              | 78 |
| 6.4 한계 및 향후 연구 과제.....                              | 82 |
| 7. 참고문헌 .....                                       | 85 |
| 부록(Appendix).....                                   | 98 |

## <그림 목차>

|                  |    |
|------------------|----|
| 그림 1. 연구 모형..... | 28 |
|------------------|----|

## <표 목차>

|   |    |
|---|----|
| 표 1. 기술 통계표 .....   | 59 |
| 표 2. 가설검증 결과.....   | 63 |
| 표 3. 상대적 LMX의 질과 휘방 행동, 도움 행동간 시기심의 매개 효과 검증(1/3) .....           | 65 |
| 표 4. 상대적 LMX의 질과 휘방 행동, 도움 행동간 시기심의 매개 효과 검증(2/3) .....           | 66 |
| 표 5상대적 LMX의 질과 휘방 행동, 도움 행동간 시기심의 매개 효과 검증: Process 사용(3/3) ..... | 67 |
| 표 6. 시기심과 휘방 행동, 도움 행동 간 공정성 민감도의 상호작용 효과 검증 .....                | 68 |
| 표 7. 시기심과 휘방 행동, 도움 행동 간 동료의 역량에 대한 인식의 상호작용 효과 검증 .....          | 69 |
| 표 8. 시기심과 휘방 행동, 도움 행동 간 동료 교환관계에 대한 인식의 상호작용 효과 검증 .....         | 70 |
| 표 9. 시기심과 휘방 행동, 도움 행동 간 동료의 윤리적 행동에 대한 인식의 상호작용 효과 검증.....       | 71 |

# LMXSC 가 동료간 도움행동과 훼방행동에 미치는 영향에 관한 연구: 시기심(Envy)의 매개효과 검증

배현영

## 1. 서론 및 연구 목적

상사-부하 교환 관계(Leader-member exchange; LMX)에 관한 연구는 ‘현재 상사와의 관계가 구성원의 행동 혹은 성과에 어떤 영향을 주는가?’라는 질문에 답을 제시한다는 점에서 기존의 리더십 연구들과 초점을 달리한다. 기존의 리더십 연구들이 상사의 특정한 행동(behavior)과 특성(trait)이 구성원의 태도나 행동에 미치는 영향을 연구 해왔다면, LMX 이론은 상사가 집단 내 소속 구성원들과 형성하는 각기 다른, 차별화된 수준의 교환관계에 초점을 맞추고 있기 때문이다 (Dansereau, Graen, & Haga, 1975). 전통적으로 LMX 연구자들은 높은 수준의 LMX 질이 긍정적인 구성원 직무 태도 혹은 행동과 관련이 있다는 것을 보여주었다. 높은 LMX의 질이 구성원의 어떤 종류의 행동 혹은 성과와 관련이 있는지를 밝히는 연구에 초점을 맞추어왔다.

하지만 기존의 LMX 이론은 상사와 구성원의 교환관계가 발생하는 사회적 맥락(social context)을 간과하였다는 점에서 한계점이 있다. 동일한 집단 내에서 상사가 각 구성원과 다양한 수준의 관계를 형성한다는 것은 어떤 구성원들은 동료보다 더 나은 (혹은 못한) LMX의 질을 가지고 있다는 것을 의미한다. 그리고 집단 내 구성원

들간 실제적인 LMX 질의 차이와 LMX 질의 차이에 대한 구성원들의 인지는 구성원들 간의 교환관계에 영향을 미칠 수 있다. 따라서 최근의 연구들은 집단 내 상사-부하 교환관계의 분화(LMX differentiation)의 효과에 관심을 기울이고 있다. 특히, 구성원들이 동료와 자신의 LMX의 질에 대한 비교를 통해 형성하는 ‘상대적 LMX의 질 (이하 LMXSC)’과 그 효과에 대한 연구가 주목 받고 있다. 일반적으로 객관적인 현실(LMX의 질)보다 현재 상황에 대한 개인의 직접적인 인식(LMXSC)이 개인의 태도나 행동에 더 강력한 영향을 주기 때문이다.

Tse et al. (2013)은 LMXSC가 경멸(contempt)를 통해 동료가 자신에게 비협조적이라는 인식을 촉진하고, 결과적으로 조직의 성과에 부정적인 영향을 미친다고 말한다. 그러나 조직 내에서 구성원들이 빈번하게 LMX의 질에 대한 사회적 비교를 수행함에도 불구하고 조직은 기대 이상의 성과를 보이기도 한다. 이는 LMXSC가 기존의 연구들처럼 언제나 부정적인 결과를 가져오는 것은 아니며, 긍정적인 결과를 동반할 수 도 있다는 것을 보여준다.

LMXSC는 구성원들에게 다양한 감정을 촉진할 수 있다. 따라서 구성원이 경험하는 감정에 따라 직접적으로는 개인적, 대인관계적 결과가 달라지고, 그에 따라 간접적으로는 원활한 팀 기능에 영향을 줄 수 있다 (Tse, Dasborough, & Ashkanasy, 2005). 사회적 비교의 과정에서 구성원이 어떤 감정을 경험하였는지에 따라 그 결과가 달라질 수 있다 (Buunk, Collins, Taylor, VanYperen, & Dakof, 1990). 즉, LMXSC로 인해 구성원이 어떤 감정을 경험하였는지에 따라서 그 결과가 달라질 수 있다는 것을 알 수 있다.

본 연구는 LMXSC로 인해 구성원이 시기심(Envy)을 경험할 것으로 예상된다. 시기심은 모든 문화권에 널리 퍼져있는 보편적인 감정이며 (Vecchio, 1995), 대인 관계에 강력한 영향을 주는 역량을 가진 부정적인 감정으로 알려져 있다. 아리스토텔레스(350BC/1954)는

시기심을 “다른 사람의 행운으로 발생한 고통 (the pain caused by the good fortune of others)”으로 정의하였으며, 시기심을 연구한 많은 선행연구들은 시기심으로 인한 부정적인 결과들에 집중하여 연구하였다(Cohen-Charash & Mueller, 2007; Kim, O'Neill, & Cho, 2010; Vecchio, 2005).

하지만 우리는 종종 시기심으로 인한 긍정적인 결과를 경험하기도 한다. 친구가 나보다 더 높은 수확성적을 받았을 때, 시기심을 느끼고 더 많은 수학문제를 풀어 다음 시험에 친구보다 높은 성적을 달성할 수도 있기 때문이다. 최근의 시기심 연구자들 시기심을 선의적(benign), 악의적(malicious) 시기심으로 구분하여, 어떤 시기심을 경험하는 지에 따라 다른 행동적 결과를 예상할 수 있다고 말한다.

악의적 시기심은 시기 받는 사람(envied person)을 향한 적대적인 행동 경향을 동반한다. 높고 시기심과 관련된 기존 연구들은 시기심의 경험이 가져올 수 있는 불쾌함, 좌절감과 같은 부정적 유인성(valence), 그리고 경쟁적인 조직환경이 사회적 비교에 가져올 수 있는 대조 효과(contrast effect)를 근거로 하여 악의적 시기심의 효과를 설명하는데 집중해왔다. 그에 따라 시기심이 구성원의 훼손 행동(harming behavior) 혹은 조직시민행동(OCB)의 감소를 동반한다는 것을 밝혀왔다(Kim et al., 2010; Lam, Van der Vegt, Walter, & Huang, 2011). 따라서 상대적으로 우월한 LMX의 질을 누리기 위한 구성원들의 경쟁적인 분위기는 악의적 시기심의 경험을 자극할 것으로 예상된다. 그에 따라 동료의 우월한 지위를 낮추기 위한 행동, 즉 동료를 향한 훼손행동을 수행하거나 도움제공을 보류할 것으로 예상된다.

하지만, 선의적 시기심을 경험하게 되면, 시기하는 사람(envious person)은 시기 받는 사람(envied person)에 대한 긍정적인 평가를 하거나 호감을 가지게 되어, 시기 받는 사람과 동등한 혹은 더 높은 결과를 달성하기 위해 노력하게 된다고 말한다 (Belk, 2011; Cohen-

Charash, 2009; Tai, Narayanan, & McAllister, 2012; van de Ven, Zeelenberg, & Pieters, 2009). 만약 구성원이 동료의 상대적으로 높은 LMX 질에 대해서 선의적 시기심을 느낀다면, 동료와 동등한 위치 혹은 더 우월한 위치에 서기 위한 노력을 기울일 수 있을 것으로 예상된다.

그렇다면 어떤 조건이 선의적 시기심을 촉진시킬 수 있는가? 선의적 시기심에 관한 선행연구들은 선의적 시기심과 악의적 시기심을 구분하는 조건 중의 하나로 정당성(deservingness)에 대한 판단을 제시한다 (Lange & Crusius, 2014; van de Ven et al., 2009; van de Ven, Zeelenberg, & Pieters, 2011). 시기심을 경험하는 구성원은 필연적으로 상대방이 누리고 있는 우월한 위치에 대해 옳은 결과인지를 판단하게 되며, 그 결과가 정당하다고 여겨지게 되면 선의적 시기심을 경험할 가능성이 높다고 말한다. 일반적으로 정당성에 대한 판단은 상사, 구성원 그리고 동료로 구성되는 3자 관계에서 발생하는 복잡한 귀인과정(attribution process)과 관련이 있다 (Feather, 1999).

Feather의 정당성 이론(1999)에 따르면, 어떤 사건 혹은 결과에 대해서 정당성을 판단할 때는 정당성을 판단하는 개인(구성원)의 가치체계, 상대방의 행동과 결과에 대한 인과관계 판단이 중요한 영향을 미치며, 그 외에도 상대방에 대한 친밀감, 그리고 상대방의 도덕적 특성이 영향을 줄 수 있다고 말한다. 따라서 시기심을 경험한 구성원이 상대적으로 높은 동료의 LMX 질(높은 LMXSC)이 정당하다고 판단한다면, 선의적 시기심이 작동하여 동료를 향한 긍정적 행동을 촉진하게 될 것으로 예상된다. 따라서 본 연구에서는 정당성 판단에 영향을 주는 조건으로서 구성원의 공정성 민감도(Equity sensitivity), 동료의 역량(ability), 동료의 윤리적 행동(ethical behavior), 그리고 동료와의 교환관계(coworker exchange; CWX)가 시기심과 상호작용하여 선의적 시기심을 촉진할 것으로 예상된다. 그에 따라, 시기심의 부정적인 효과를 줄여주거나 혹은 긍정적인 효과를 가져다 줄 것으로 예상된다.

본 연구를 통해 집단 내 LMX 질의 복잡한 구성, 즉 집단 내 LMX 질의 분화(differentiation)가 동료간 상호작용에 미치는 복잡한 효과에 대한 이해를 확장할 수 있을 것이다 (Tai et al., 2012; Tse, Lam, Lawrence, & Huang, 2013). 또한 LMXSC를 통해, 동료간 LMX 질에 대한 사회적 비교가 구성원의 감정과 행동에 미치는 영향을 분석함으로써 선행연구들에서 다루지 못했던 사회적 비교(Social Comparison)의 효과가 개인의 행동에 미치는 영향에 대해 검증할 수 있을 것이다 (Suls, Martin, & Wheeler, 2002). 또한 선의적 시기심을 경험하게 하는 상황적, 개인적 조건에 대한 연구를 통해, 조직 내 선의적 시기심 발현 조건에 대한 공헌을 할 수 있을 것으로 예상된다 (Cohen-Charash, 2009). 선의적 시기심이 작용하는 조건에 대한 연구를 통해, 시기심의 경험이 선행 연구들의 결과들처럼 항상 조직에 부정적인 결과를 가져오는 것이 아님을 밝힐 수 있을 것으로 기대한다. 또한 선의적 시기심과 악의적 시기심의 서로 다른 행동적 결과에 대한 검증을 통해 조직 내 시기심의 경험에 대한 이해를 확장시킬 뿐만 아니라, 조직 내 효과적인 감정관리의 필요성에 대한 시사점을 제시할 수 있을 것으로 예상된다.



## 2. 이론적 배경

### 2.1 LMX(Leder-Member Exchange) 이론

리더십(leadership)은 집단과 조직의 생존에 핵심적인 역할을 하고 있다. 따라서 리더십 연구자들은 오랫동안 리더가 어떤 방식을 통해 구성원들의 태도와 행동에 효과적으로 영향력을 행사할 수 있는지에 대해서 연구해왔다.

일부 학자들은 리더의 안정적인 특성, 행동 혹은 상황 등을 연구하여 효과적인 리더십을 보일 수 있는 조건을 찾으려 노력하였다(Yukle, 1989). 하지만, 이러한 접근법은 리더의 행동 혹은 태도에 대해서 모든 구성원들이 동일하게 영향을 받을 것이고, 리더 또한 모든 구성원들에게 동일한 방식으로 행동한다는 것을 가정하고 있다는 점이 문제로 지적되어왔다(Dansereau et al., 1975).

또 다른 학자들은 리더와 구성원의 양자 관계를 통해 리더의 영향력을 이해하려고 하였다 (Dansereau et al., 1975). “수직적 양자 관계 (vertical dyad linkage)” , 현재의 상사-부하 교환 이론(Leader-Member exchange theory, LMX 이론)은 리더가 집단 내 각 구성원들과 독특하게 발전시키는 교환 관계에 초점을 두었다는 점에서 기존의 다른 리더십 이론들과 차이가 있다(Graen & Uhi-Bien, 1995).

Graen과 UhlBien(1995)이 제안한 LMX 이론은 기존의 리더십 이론들과 다음과 같은 차이점이 있다. 첫째, 관리자가 모든 구성원들에게 동일한 행동을 지속적으로 보여준다고 가정하였던 기존의 리더십 이론들과 다르게 리더가 그들의 구성원들과 차별화된 관계를 발전시킨다는 것을 발견하였다. 둘째, LMX의 질을 형성하고 있는 법칙론적 관계망에 대한 설명을 통해 리더가 자신의 작업집단 내에서 구성원들과 형성한 차별적인 관계에 집중하였다. 셋째, Graen과

Uhl-Bien(1995)의 리더십 형성 모델(The leadership making model)을 기반으로 하여 리더가 각각의 구성원들과 파트너십을 형성하기 위해 어떻게 구성원들과 일을 하는 지에 대한 설명을 제시하였다. 마지막으로 양자관계를 좀 더 넓은 집단으로 확장하여, 어떻게 조직의 안과 밖에서 양자 관계가 형성되는 것인지에 대해 발견하며 LMX 이론을 성장시켜 왔다.

LMX 이론은 리더가 각각의 구성원들과 다양한 교환관계를 형성하고, 그러한 관계의 질이 리더와 구성원의 태도와 행동에 중요한 영향을 미친다는 것을 기본 전제로 삼고 있다(Liden, Sparrowe & Wayne, 1997). 초반의 LMX 이론은 역할이론(Role theory)에 기반하여 리더와 구성원의 교환관계 형성과정에 대해 설명해왔다. 리더와 구성원은 서로의 역할(Role)에 대한 제안을 하고, 계약적으로 정의된 것에서 벗어나 활동적인 역할 형성을 통해 상호적인 관계를 형성한다. 만약 서로의 제안이 수용되고, 그 제안이 만족스럽게 수행되면 이러한 역할 형성과정은 상호호혜적인(reciprocal) 방식으로 지속되며, 높은 수준의 교환관계로 발전한다(Cogliser, Schriesheim, Scandura, & Gardner, 2009).

하지만, LMX 이론에 관한 최근의 연구는 사회 교환 이론(Social Exchange Theory, Blau, 1964)에 기반하여 리더와 구성원이 형성하는 관계의 질과 그 효과에 대한 설명을 제시한다. 리더와 형성하는 관계의 질이 높을수록, 구성원은 높은 관계의 질에 상응하는 보상을 제공해야 한다는 일종의 의무감을 가지게 된다 (Cropanzano, 2005). 이런 의무감은 구성원으로 하여금 조직에 도움이 될 수 있는 행동(조직시민행동, 과업성과 등)을 촉진하게 된다 (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). 특히, 리더와 구성원 모두 사회적 교환관계를 향상하고 싶어할 때, LMX의 질이 높아질 수 있으며, 높은 LMX의 질은 리더와 구성원 모두 긍정적인 사회적 관계를 유지하기 위해서 노력할 때 획득할 수 있다 (Cogliser et al., 2009).

낮은 LMX의 질은 고용계약 혹은 성과급과 같은 즉각적이고 공식적으로 합의된 경제적인 혹은 거래적 교환관계의 특징을 가지고 있다.

이와 반대로 높은 LMX의 질은 암묵적인 의무감과 상호호혜에 대한 인식을 포함하고 있어, 좀 더 사회적 교환관계(Social exchange relationship)의 특징을 가지고 있다. 상호 호혜적 교환을 통해서 형성된 관계는 거래적 관계에 비해서 서로를 향한 높은 충성심, 헌신, 지원, 그리고 신뢰를 보인다 (Uhl-Bien & Maslyn, 2003).

높은 LMX의 질에 배태되어 있는 암묵적인 상호호혜는 높은 수준의 신뢰, 지원 그리고 공식/비공식적 보상뿐만 아니라 (Dienesch & Liden, 1986), 리더와 구성원간의 감정적인 애착을 향상시킨다 (Uhl-Bien & Maslyn, 2003). 이러한 관계는 공식적인 직무 명세서에 표기된 것을 넘어서는 물질적, 비물질적 재화의 교환을 포함하고 있기 때문에 (Linden et al., 1997), 구성원들은 상사와의 높은 관계의 질에 보답해야 한다는 의무감을 가지게 된다(Blau, 1964). 그에 따라 구성원들은 높은 LMX 질에 보답하기 위해, 조직시민행동(Organizational citizenship behavior)과 같은 역할 외 행동(extra role behavior)을 수행함으로써 공정한 혹은 균형 잡힌 교환관계를 유지하려고 할 것이라고 설명한다 (Wayne et al., 2002). 실제로 많은 실증 연구들에서 상사와의 높은 교환관계의 질(높은 LMX의 질)이 구성원들의 높은 직무만족, 헌신, 그리고 낮은 이직 의도와 같은 업무 태도 및 주관적, 객관적 성과 수준뿐만 아니라 (Gerstner&Day, 1997), 빠른 승진, 연봉 상승 (Scandura&Schriesheim, 1994)과도 긍정적인 관계를 발견하였다.

### 2.1.1. LMX 분화와 상대적 LMX의 질

기존의 LMX 이론은 리더와 높고 낮은 관계의 질을 가지는 것이 구성원의 행동과 태도에 어떻게 영향을 미치는지를 연구하는데

초점을 두어왔다. 일반적으로 이러한 연구들은 리더와 구성원의 양자관계(dyadic relationship)를 고립(isolated)된 것으로 가정하였다는 점(Sparrow&Liden, 1997)에서 한계가 있다. LMX이론은 LMX가 형성되는 과정에서 사회적 맥락(social context)의 실제적인 영향을 간과해왔으며, 리더가 동일한 작업 집단 내에 속한 다양한 구성원들과 동시에 높고 낮은 관계를 형성한다는 점을 고려하지 않았기 때문이다(House&Aditya, 1997). 따라서 최근 일부 LMX 연구자들은 집단 내 리더-부하 교환관계 분화(LMX differentiation, LMX 분화) 연구의 중요성과 필요성에 대해 강조하고 있다(Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009; Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006).

LMX 분화란 리더가 구성원들과 각기 다른 수준의 관계를 형성함으로써 발생하는 집단 내 변산(variance)의 정도를 의미한다. 리더가 다양한 수준의 관계를 형성하는 것에 대해 초기 LMX 이론 연구자들은 구성원간 역할 차별화를 위한 리더의 의도적인 행동으로 설명한다(Dienesch & Liden, 1986). 동시에 LMX 분화가 리더와 구성원의 관계 형성에 투자된 노력의 양(Maslyn & Uhl-Bien, 2001), 구성원의 차별화된 공헌(Nahrgang, Morgeson, & Ilies, 2009)과 같은 전략적인 이유로 발생한다고 보았다.

리더들은 각 구성원들과 교환관계를 형성할 때 각 구성원에게 작지만 동등한 수준의 주의를 기울여야 할지, 아니면 일부 구성원들에게 더 많은 호의를 베풀어야 할지를 선택해야 한다(Graen & Scandura, 1987; Henderson et al., 2009). 하지만 리더는 구성원과 시간, 권력, 그리고 개인적, 조직적 자원을 구성원과 공유함에 있어 제약을 받기 때문에, 리더가 모든 구성원들과 동등하게 높은 수준의 LMX형성하는 것은 불가능하다. 따라서 리더가 선택적으로 일부의 구성원들과 높은 수준의 LMX를 유지하며 해당 구성원들에게 긍정적인 결과들을 제공한다는 사실은 일종의 조직 내 규범으로 볼 수 있다(Liden & Graen, 1980). 실제로 많은 실증연구들은 통해 구성원들

이 그들의 리더가 집단 내 구성원들과 각기 차별화된 관계를 형성하고 있음을 인지하고 있다는 것을 확인할 수 있다(e.g., van Breukelen, Schyns, & Le Blanc, 2006).

특히, 집단 내에서 LMX의 질은 상대적으로만 나타나며, LMX의 질을 객관적으로 평가할 수 있는 절대적인 참조 기준(reference point)이 존재하지 않는다(Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2008). 따라서 일부 학자들은 집단 내 개인 수준(individual-within-group level)의 접근법이 LMX의 질이 구성원의 태도와 행동에 어떻게 영향을 주는지를 검증하기 위해 적절한 이론적 수준이라고 말한다(Cogliser & Schriesheim, 2000). 따라서 LMX 분화 연구자들은 리더가 구성원들과 차별화된 교환관계를 형성하면서 발생하는 구성원들 간의 LMX 질의 차이가 리더와 구성원의 관계에 대한 평가 뿐만 아니라 그 후에 발생하는 구성원의 태도적, 행동적 반응에도 영향을 줄 수 있다고 주장한다 (Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan, & Ghosh, 2010).

Henderson et al. (2008)은 LMX 분화의 효과를 검증하기 위해, 상대적인 LMX의 질을 구성원의 LMX 수준에서 집단 내 구성원들의 평균적 LMX수준을 차감(구성원의 LMX의 질 - 집단 평균 LMX의 질)로 측정하였다. 상대적인 LMX 질은 구성원의 심리적 계약 만족(Psychological Contract Fulfillment), 그리고 조직시민행동과 긍정적인 관계를 가진다는 것을 증명하였다. 그 뿐만 아니라, 구성원의 LMX 수준을 통제 한 후에도, 상대적인 LMX 수준의 차이가 심리적 계약 만족과 유의한 관계를 보임을 발견하여 상대적 LMX 질의 차이, 즉 LMX 분화가 실제로 구성원의 태도 및 행동에 영향을 주고 있다는 것을 증명하였다(Henderson et al., 2008). 그 외에도 Graen, Liden, 그리고 Hoel(1982)는 상대적으로 낮은 LMX의 위치를 가진 구성원이 이직을 하는 경향이 있음을 밝혔다. 하지만, 위의 연구들은 구성원이 인식하는 집단 내 상대적인 LMX 질의 차이를 직접적으로 측정한 것은 아니라는 점에서 한계가 있다(Vidyarthi et al., 2010).

집단 내 LMX 질의 높고 낮음에 따라 수혜 할 수 있는 자원의 차이가 발생한다는 사실은 집단 내 상대적 LMX 질에 대한 중요성을 높인다. 구성원들은 개인의 상대적 LMX의 질을 평가하기 위해, 사회적 비교과정(Social comparison process)을 수행할 수 있다. 구성원들이 리더가 다른 동료들에게 하는 행동을 관찰 하여 (Sherony & Green, 2002), 자신의 상대적인 위치에 대한 정보를 획득할 수 있다 (Festinger, 1954). 이러한 사회적 비교과정을 통해 형성된 개인의 상대적인 LMX 질에 대한 평가는 개인의 태도, 생각 그리고 행동에 영향을 준다(Wood, 1989). 집단 안에서 개인의 행동은 참조 집단 내의 다른 사람과의 비교, 혹은 사회적 맥락 속에서 개인의 상대적 위치에 의해 영향을 받을 수 있기 때문에 구성원들의 사회적 비교과정이 어떻게 수행되는지를 이해하는 것은 상대적 LMX의 질의 효과를 연구하는데 있어 중요하다(Henderson et al., 2009).

사회적 비교를 통해 구성원의 상대적인 LMX의 질을 판단하는 것은 자신의 동료가 자신보다 리더와 더 가까운지 혹은 먼지에 대한 평가와 관련이 있다. 학자들은 개인의 LMX 질과 동료의 LMX 질간의 사회적 비교를 ‘상대적 LMX의 질’, LMXSC로 명명하며, LMX 분화의 효과를 좀 더 직접적으로 설명한다고 말한다. 일반적으로 현재 상황을 둘러싸고 있는 환경에 대한 개인의 인식이 객관적인 현실보다 개인의 태도나 행동에 더 영향력이 있기 때문이다. 상대적 LMX의 질, LMXSC는 구성원이 동료를 참조 기준으로 삼아 직접적으로 수행한 사회적 비교의 효과를 본다는 점에서 LMX와 차이점을 가지며, 구성원에게 직접 획득하는 구성원의 주관적인 측정이라는 점에서 기존 LMX 분화 연구에서 사용된 측정방법 (Henderson et al., 2008; Graen et al., 1982)보다 더 직접적이고, 의미가 있다.

개인은 지속적으로 자신의 상대적인 사회적 지위를 평가하는 경향이 있다(Wood, 1996). 따라서 구성원은 집단 내 자신의 상대적

지위를 평가하기 위해 필요한 정보를 찾기 위해 끊임없이 자신을 둘러싼 환경을 탐색할 것이다. 그렇다면 무엇이 구성원들의 상대적 LMX의 질에 대한 평가에 중요한 정보를 제공하는가?

이와 관련하여, 조직 내 사회비교와 관련한 선행 연구들은 동일한 집단에 소속된 다른 구성원들(동료)이 개인의 사회적 비교를 위한 중요한 환경적 단서 혹은 참조 기준이 될 수 있다고 말한다 (Greenberg, Ashton-James, & Ashkanasy, 2007; Tsai, Yang, & Cheng, 2014). 집단 구성원들은 자신의 상대적인 위치를 측정하기 위해 자신과 타인의 유사점과 차이점을 발견하기 위한 정보 탐색을 한다(Wood, 1996). 구성원들은 동료 관찰을 통하여 급여와 같은 객관적인 것에서부터 동료와 상사의 커뮤니케이션 빈도와 같은 미묘한 형태의 정보를 획득할 수 있다. 특히 비언어적 행동의 관찰은 한 구성원이 리더와 동료의 관계를 평가하는데 중요한 영향을 미칠 수 있다 (Sias, 1996). Fairhurst 와 Chandler (1989)의 질적 연구는 리더가 높은 LMX의 질을 가진 구성원들과의 커뮤니케이션에 의존도가 높고, 낮은 LMX의 질을 가진 구성원들에게는 빠르게 권위를 내세우고 심지어 무시하기도 한다는 사실을 발견하여, 리더가 구성원들마다 사용하는 커뮤니케이션 스타일이 다르다는 것을 발견하였다. Yrle, Hartman, 그리고 Galle (2002)의 연구 역시 리더가 높은 LMX의 질을 가진 구성원과 커뮤니케이션을 할 때 빈번하게 칭찬을 하거나 제안을 요청하는 경향을 발견하였다. 따라서 구성원들은 리더가 동료와 가지는 커뮤니케이션의 내용, 빈도와 같은 정보를 적극적으로 관찰하여, 집단 내 LMX 분화의 정도를 측정하기 위한 정보로 사용하고(Sias, 1996), 그에 기반하여 개인의 상대적인 LMX의 질을 판단할 수 있다.

즉, 상대적 LMX의 질, LMXSC는 구성원들이 리더와 형성하는 독립적인 LMX의 질보다는 리더와 팀 구성원들간 상호작용의 관찰과 같은 환경적 단서를 통해 집단 내에서 상대적인 리더와의 관계를 파악한다는 것을 보여준다.

기존의 LMX 이론들이 사회 교환 이론(Blau, 1964)과 상호호혜의 법칙(Gouldner, 1960)에 기반하여 LMX와 결과 변수들 간의 관계를 설명하였다면, LMXSC는 사회적 비교이론을 통합하여 개인 수준의 LMX와 차별되는 설명력을 제공한다 (Vidyarthi et al., 2010). 사회적 비교 과정을 통하여 한 개인은 자기평가(Self-evaluation)를 형성할 수 있으며, 이렇게 형성된 자기평가는 개인의 태도와 행동을 이끄는 동기부여적 동력으로 작용할 수 있기 때문이다. 실제로 Vidyarthi et al.(2010)의 연구는 LMXSC가 과업 성과와 조직 시민행동에 있어 LMX와 구분되는 영향력을 가진다는 것을 밝혔으며, LMXSC의 동기부여적인 영향력 또한 증명하였다.

또한, LMXSC는 구성원의 행동에 영향을 미치는 환경적 단서로서 LMX 연구에 추가적인 설명을 제공할 수 있다. 리더는 시간, 사회정서적 그리고 물질적 자원의 제약으로 모든 구성원들과 높은 관계의 질을 형성할 수가 없다. 특히 집단의 크기가 커질수록 이러한 제약은 더욱더 증가한다(Dienesch & Linden, 1986). 이처럼 조직적 자원과 성장의 기회가 제한되어 있기 때문에, 자원을 획득하기 위한 집단 내 구성원들간의 경쟁은 집단 내 상대적인 LMX 질의 중요성을 더욱 명확하게 만든다(Vidyarthi et al., 2010). 따라서 구성원들은 리더로부터 호의적인 대우를 더 많이 차지하기 위해 동료들과 경쟁할 것이며, 자신이 차지하고 있는 상대적인 LMX의 질에 따라서 상호호혜의 수준을 결정한다.

## 2.2. 시기심(Envy)

시기심은 사회적 비교로 경험할 수 있는 대표적인 감정으로서, 개인의 태도나 행동에 강력한 영향을 가지고 있는 감정이다. 대부분의 사람들이 시기심을 경험하지만, 자신이 시기심을 느낀 것 혹은 시기심이 자신의 행동에 영향을 주었다는 것에 대해 인정하지 않는



경향이 있다(Cohen-Charash, 2009). 또한 시기심은 불쾌한 감정이고 부끄럽다고 느끼며, 시기의 대상이 되는 것이 두려워 자신의 재산이나 성공하는 것을 적극적을 숨기기도 한다(van de Ven, Zeelenberg, & Pieters, 2010; Vecchio, 2005).

사전적 의미의 시기심은 “남이 잘되는 것을 샘하고 미워하는 마음” (네이버 국어사전), “악의를 가지고 타인을 보는 것” (Webster’s Online Dictionary)으로 정의한다. 사전적 정의에서도 보여지듯이 시기심은 전통적으로 조직 그리고 사회과학 연구자들에게 부정적인 개인적(individual), 대인관계적(interpersonal), 집단적(organizational) 결과를 동반하는 심리적 상태로 해석되어 왔다(Smith & Kim, 2007).

시기심은 질투심(jalousy)과 종종 혼용되어 사용되어 왔다. 시기심과 질투심이 언어적으로 구분이 모호하고, 그 두 감정이 공동으로 발현되는 빈도가 잦았기 때문이다(Parrott & Smith, 1993). 하지만 시기심과 질투심은 구분 가능한 감정이다. 시기심은 다른 사람이 내가 부족한걸 가지고 있을 때 발생하며, 자신에게 중요한 항목에 있어 열등한 점을 비교하는 감정으로 나와 비교하는 상대방, 즉 두 사람이 관계되어있다(Cohen-Charash, 2009; Parrott & Smith, 1993; Vecchio, 2005). 하지만 질투심은 이미 가지고 있는 관계를 잃게 되는 것에 대해 위협을 느끼고 거부당하는 것에 대해 두려워하는 감정으로 나와 라이벌 그리고 제 3자, 즉 3명이 관계된 감정이라는 점에서 차이가 있다(Dogan & Vecchio, 2001; Parrott & Smith, 1993). 시기심과 질투심의 가장 큰 차이점은 감정이 발생하는 상황에 있다. Parrot(1993)에 따르면, 사회적 비교 상황에서 사람들은 시기심을 느끼는 반면 질투심은 사회적 비교와 관련이 없는 것으로 나타났다. 또한 시기심은 사회적 감정으로 열등감, 갈망(longing), 분노, 반감(disapproval), 개선하고자 하는 동기(motivation to improve)과 높은 관련을 보이는 것으로 나타났다(Parrott & Smith, 1993). 따라서 질투는 시기심과 명백

히 구분되는 감정이며, 사회적 비교에 따른 감정을 설명하는데 있어서 시기심이 더 적합하다.

기존의 많은 연구들은 시기심과 타인에 대한 적대적 반응 그에 따른 부정적인 결과에 초점을 맞춰왔다. 실증 연구들은 시기심을 경험하는 것이 정보 공유에 대한 개인의 개방적인 태도를 감소시키고 (Dunn & Schweitzer, 2004), 타인을 해치려는 강력한 의도를 상승시키는 결과와 관련이 있다는 것을 발견하였다(Cohen-Charash & Mueller, 2007).

시기심이 가져오는 부정적인 결과에 대한 실증연구들이 증가하고 있음에도 불구하고, 시기심에 관한 최근 연구들은 시기심이 시기 받는 사람(envious person)에 대한 찬양이나 개인의 학습 의지를 상승시키기도 하고 (Cohen-Charash, 2009; van de Ven et al., 2009), 개인의 업무 동기를 상승시키기도 한다는 것을 발견하였다(Cohen-Charash, 2009).

위와 같이 상반되는 연구결과를 기반으로 하여, 학자들은 시기심을 두 가지 형태, 선의적 시기심(benign envy)과 악의적 시기심(malicious envy)으로 구분할 수 있으며, 두 가지 형태의 시기심이 각기 다른 행동 패턴을 보인다고 주장한다(Crusius & Lange, 2014; Tai et al., 2012; van de Ven et al., 2009).

악의적 시기심과 선의적 시기심의 공통점은 둘 다 개인이 타인의 성공에 대해 고통(Pain)을 경험한다는 점이다(Tai et al., 2012). 여기서 말하는 고통은 물리적인 것일 수도 있고, 사회적인 것일 수도 있다(Macdonald, 2009). 고통을 피하고 즐거움을 추구하는 것이 인간의 본능이기 때문에(Higgins, 1997), 시기심은 고통 회피적인 감정이며, 인지적 긴장감의 원천으로 특정 행동의 촉매제가 될 수 있다(Vecchino, 1995). 따라서 사람들은 고통스러운 감정을 피하기 위해서 불쾌함을 줄일 수 있는 다양한 전략을 사용하도록 동기부여 된다(Tai et al., 2012).

시기심으로 인한 고통을 줄이기 위해서, 개인은 두 가지 전략을

사용할 수 있다.

첫째, 시기 받는 사람(envid person)을 자신과 동등한 위치로 끌어내리는 전략(Pulling down)이다 (Crusius & Lange, 2014; van de Ven et al., 2009). 이는 일반적으로 악의적 시기심의 행동전략으로 알려져 있으며, 기존 시기심 연구들이 집중하였던 행동 전략이다. 구성원이 시기심을 느끼는 상황이 위협적으로 느껴지면 시기 받는 사람(envid person)에게 적대적인 행동을 보인다(Cohen-Charash & Mueller, 2007).

둘째, 시기 받는 사람(envid person)과 동등한 혹은 그 이상의 위치로 자신을 끌어올리는 전략(moving up)이다(Crusius & Lange, 2014; van de Ven et al., 2009). 일반적으로 선의적 시기심을 경험하게 되면, 이와 같은 자기 상향 동기가 발생한다. 선의적 시기심은 시기 받는 사람(envid person)을 찬양하고 호감을 가지며, 성취동기를 가지고 있음이 밝혀졌으며, 실증적으로도 악의적 시기심과 구분되는 개념인 것으로 나타났다(Lange & Crusius, 2014). 구성원이 시기심을 느끼는 상황을 도전적으로 받아들일 때, 자신의 수준을 시기의 대상에 맞게 상승시키려고 한다(van de Ven et al., 2009).

따라서 시기심의 행동적 결과는 위협과 도전이라는 두 가지 경향성에 공동으로 작용하여 시기심의 고통을 줄이는 방향으로 나타날 수 있다(Tai et al., 2012). 하지만 이러한 접근법은 왜 각 종류의 시기심이 다른 행동 경향을 가져오는지에 대한 심리적 프로세스에 대한 설명을 제공하지 못한다는 점에서 한계가 있으며(Tai et al., 2012), 각 종류의 시기심을 자극하는 조건에 대한 연구가 필요하다.

### 2.3. 선행 연구들의 이론적 기반

상대적 LMX의 질(LMXSC)과 시기심은 공통적으로 사회적 비교

이론을 기반으로 하고 있다. 상대적 LMX의 질(LMXSC)는 개인이 느끼는 집단 내 상대적인 LMX 위치가 보상적 태도와 행동을 위한 추진체가 될 수 있기 때문이다(Vidyarthi et al., 2010). 또한 시기심은 개인에게 중요한 항목에 있어 우월한 대상과 비교를 통해서 형성되는 감정으로 다양한 태도 혹은 행동 반응을 가져올 수 있다고 말한다(Cohen-Charash, 2009; Tai et al., 2012).

본 연구에서는 상대적 LMX의 질(LMXSC), 시기심과 관련된 이론들에 대한 심도 깊은 이해를 통해서 상대적 LMX의 질이 시기심을 불러일으키는 이유 및 시기심의 경험이 가져오는 행동적 반응에 대한 논의를 발전시켜 보고자 한다. 각각의 이론들에 대한 설명은 다음과 같다.

### **2.3.1. 사회 비교 이론(Social comparison theory)**

사람들은 종종 자신을 다른 사람과 비교함으로써 사회적 의미를 발견하려고 한다. 이처럼 사회적 비교는 일상생활에 널리 퍼져있으며, “사회적 상호작용에서 피할 수 없는” (Brickman & Bulman, 1977, p. 150) 강력한 프로세스이다. 실제로 사회과학 연구자들은 사회적 비교라 불리는, 타인과의 비교에 관한 많은 프로세스에 대해서 연구해왔다.

Festinger(1954) 는 영향력 있는 사회비교 이론을 소개하여 현재까지의 개념적 발전을 이끌었다. Festinger(1954)는 사회 비교가 발생하는 원인에 대해 자신의 의견(Opinion)과 역량(ability)을 정확하게 평가하려는 인간의 본성 때문이라고 말한다. 사회비교의 과정에서 현재 상황에 대한 개인의 인지(의견)와 개인이 할 수 있는 것에 대한 평가(역량)가 상호 작용하여 행동을 만들어 내기 때문에 의견과 역량에 대한 평가는 긴밀하게 연결되어 있다. 하지만 만약 객관적인 평가 수단을 사용할 수 없을 때, 사람들은 타인과 자신의 비교를 통

해서 자신을 평가할 수 있다. 특히 측정 기준이 불명확 하며, 특정한 역량이 다양한 목적으로 사용 될 때, 객관적인 검증 자체가 불가능하거나 유용하지 않을 때 사회 비교가 유용한 평가 방식으로 사용될 수 있다고 말한다.

하지만, 의견과 역량을 평가하는데 있어 사회 비교 과정은 각기 다른 효과를 보인다. 의견의 경우, 특정 의견이 더 나은 가치를 가졌다고 평가하는 것은 어렵다. 따라서 의견을 비교하는 경우, 개인이 주관적으로 옳고 타당하다는 느낌만 존재하면 되기 때문에 사회적 비교 과정에서 상향 비교 혹은 하향 비교와 같은 방향성이 존재하지 않는다(Festinger, 1954). 또한 의견에 있어 차이가 존재할 때, 개인은 자신의 개인적인 생각을 바꾸면 되기 때문에, 상대적으로 덜 복잡한 과정을 거칠 수 있다. 따라서 개인의 의견 변경 및 비교 대상과의 일치 혹은 합의에 도달하는 것이 상대적으로 쉬운 편이다. 만약 의견의 일치를 달성하게 되면 균형의 상태(social quiescence)를 유지할 수 있다(Festinger, 1954).

역량은 성과와 직접적으로 연결이 되며, 더 높은 성과가 더 높은 가치를 제공한다는 사실은 명백하다. 따라서 개인이 자신의 역량을 평가할 때는 더 나은 가치를 가진 대상과의 비교, 즉 상향 비교하려는 경향이 존재한다(Festinger, 1954). 하지만 개인의 역량의 변경 및 비교 대상과 일치에 도달하는 것은 쉽지 않다. 역량을 개선하는 과정에서 예상치 못했던 장애물들이 존재할 수 있기 때문이다(Festinger, 1954). 또한 역량에 대한 사회적 비교의 궁극적인 목표는 내가 더 높은 역량을 가지는 것이기 때문에 완벽한 일치 혹은 균형을 달성하는 것 자체가 불가능하다. 따라서 역량의 비교 및 평가에 있어서 계층화가 불가피 하며, 이로 인해 지속적인 사회적 비교가 상대방에 대한 적대심 혹은 폄하를 동반할 수 있다(Festinger, 1954).

Festinger(1954)는 사회적 비교과정의 유일한 목적이 정확한 자기 평가라고 하였지만, Wood(1989)는 사람들이 자신에 대해 품고 있는

다양한 모티브가 존재하기 때문에 그 동기를 3가지, 자기 평가(self-evaluation) 동기, 자기 개선(self-improvement) 동기, 그리고 자기 고양(self-enhancement) 동기로 구분할 수 있다고 주장한다.

자기 평가(Self- evaluation) 동기는 자기 자신을 정확하게 평가하려는 동기를 말하며, 이는 귀인 이론(attribution theory)을 기반으로 하고 있다. 자기 고양과 자기 평가의 혼재를 피하기가 어려움에도 불구하고, 대다수의 연구자들은 개인이 정확한 자기평가에 흥미를 느낀다는 점에 동의한다(Trope, 1986). 특히 자기평가를 위해서 사회 비교에 관심을 가진다는 점을 밝힌 연구들도 있다(e.g., Seheier & Carver, 1983).

자기 개선(self-improvement) 동기는 자기 자신을 발전시키기 위한 동기를 말한다. 역량의 사회적 비교의 경우, 일방적 상향 비교의 경향을 보일 수 있는데(unidirectional drive upward; Festinger, 1954), 이러한 상향 비교의 경우 자기 개선의 개념을 담고 있다고 볼 수 있다.

자기 고양(self-enhancement) 동기는 정확한 자기 평가와는 반대되는 개념이다. 자기 고양 동기를 가지고 사회적 비교를 수행할 경우, 자신에게 유리한 방식으로 정보를 왜곡 시키기도 하며, 자신에 대한 비현실적으로 긍정적인 관점을 품기도 한다(Wood, 1989). 자기 고양의 동기는 자신의 자존감(self esteem)을 향상시키거나 보호하기 위한 방향으로 사회 비교를 진행하는 경향이 있다.

하지만 위에 설명한 세 가지 동기들은 상호배타적인 것은 아니며(Brown, Ferris, Heller, & Keeping, 2007), 때로는 자기 개선 동기가 자기 고양 동기를 만족 시키기도 한다. 따라서 사회 비교가 생각보다 복잡하고, 다양한 동기로 진행된다는 것을 알 수 있다.

Festinger(1954)는 사회적 비교의 영향에 있어서 사회적 환경의 영향을 수동적으로만 해석하였다. 하지만 사회적 비교 과정에 있어 환경은 중요한 정보를 제공한다. Marsh & Parker(1984)는 집단의 학업

성적 평균이 높을수록 구성원(학생)의 자존감이 낮아진다는 것을 발견하였다. 이와 같은 현상을 통해 자기 개념(self-concept)이 사회적 맥락의 변화에 따라서 달라질 수 있으며, 비교가 이루어지는 사회적 환경이 개인에게 영향을 준다는 것을 의미한다(Wood, 1989). 또한 Wood(1989)는 개인의 성과에 대한 만족 여부가 성과의 객관적 수준보다 사회적 환경에서 명시된 기준과 더 관련이 있다는 것을 발견하였다. 따라서 성과를 평가할 때, 객관적인 상황보다는 다른 사람과 비교하였을 때 나의 위치가 어떠한지가 더 중요하며, 특히 내가 다른 사람보다 더 우월한 위치에 있을 때 만족감을 느끼게 된다.

그렇다면 어떤 사람을 비교의 대상으로 선정하는가? 사회적 비교를 진행할 때, 개인과 비교의 대상의 차이가 크면 클수록 정확한 평가가 불가능하다. 따라서 사람들은 자신과 비교 가능한 범위를 고려하여, 자신의 역량 혹은 의견과 비슷한 수준의 사람을 비교의 대상으로 선정하는 경향이 있다(Festinger, 1954). 하지만 비교 대상의 선정과 관련된 선행 연구들은 개인이 자기보다 나은 사람 (상향 비교) 혹은 자기보다 못한 사람(하향 비교)을 비교의 대상으로 선정하여 사회적 비교를 수행하는 경우도 있다는 것을 발견하였다(Wood, 1996).

사회적 비교의 대상 및 방향을 선택하는 과정은 사회적 비교의 목적과 관계가 있다. 일부 학자들은 주관적인 웰빙을 보호하거나 향상시키기 위해 사회적 비교가 사용된다는 것을 발견하였다. Will(1981)은 개인의 웰빙(well-being)에 위협을 느끼는 사람들은 하향 사회비교를 수행하려는 경향이 있다고 주장하였다. 이는 Wood(1989)가 말하는 자기 고양 동기와 연결된다. 하향 사회 비교를 통해 개인은 자존감의 상승, 스트레스의 감소를 경험할 수 있기 때문에, 비교 영역에서 자신보다 열등하거나 불행한 사람에게 노출되려는 경향이 있다고 주장하였다(Suls et al., 2002; Wood, 1989). 실제로 암환자들을 대상으로 한 실험들은 이러한 주장을 지지해주었다(Wood, Taylor, &

Lichtman, 1985).

하향 사회 비교가 언제나 긍정적인 결과를 가져온다는 주장들은 상향 사회 비교가 필연적으로 부정적 효과를 가져온다는 것을 암시한다. 하지만 상향 그리고 하향 비교에 대한 선행연구들이 위의 주장들처럼 일관적인 결과를 보여주지는 않았다(Suls et al., 2002). 일상생활에서 발생하는 즉흥적인 사회비교에 대한 연구(Wheeler & Miyake, 1992)에 따르면, 사람이 행복을 느낄 때 혹은 높은 자존감을 가진 경우에 하향 비교를 하는 것으로 나타나 Will(1988)의 하향 사회 비교 이론과 대조되는 결과를 보여준다.

Suls et al.(2002)는 상향비교가 무조건 부정적이라는 생각도 재고해 보아야 한다고 지적하며, 상향비교도 긍정적인 결과를 가져올 수 있다고 말한다. 상향 비교의 긍정적인 측면은 몇 가지 실증 연구를 통해 확인할 수 있다. Collins(2000)는 사람은 의도적으로 자신을 우월한 사람과 비교하고 그러한 상향 비교가 자기 개념을 더 긍정적으로 만들어준다는 것을 발견하였다. 일반적으로 사람들은 자신이 긍정적인 특징을 가지기를 원하거나, 이미 그러한 특징을 가지고 있다고 믿고 싶어하기 때문에 상향 비교를 통해서 자신을 우월한 사람들 중 하나로 인식할 수 있다(Collins, 2000). 또한 Lockwood와 Kunda(1997)은 개인이 자신의 상황을 변화시킬 가능성이 있다고 믿을 때, 상향 비교에 노출되는 것은 경쟁력과 동기(motivation)에 대한 자기평가를 향상시킨다는 것을 발견하여 상향평가의 동기부여적 특성을 확인하였다.

따라서 최근의 연구들은 사회적 비교로 인한 긍정적, 부정적 결과가 그 방향에 달려있는 것은 아니라고 말한다. 상향 비교가 긍정적인 평가를 가져올 수 있을 뿐만 아니라, 하향 비교 역시 부정적인 결과를 가져올 수 있다(Buunk et al., 1990). 만약 암환자가 암을 극복한 사람을 롤 모델(role-model)로 삼아 자신도 동등하게 암을 극복할 수 있다고 생각한다면(상향 비교), 긍정적인 결과를 기대할 수 있을



것이다. 하지만 자신보다 심각한 상태로 암이 발전한 사람들과 자신을 비교하여(하향 비교), 자신도 미래에 동일하게 안 좋아 질 것이라고 생각한다면 부정적인 결과를 예상할 수 있기 때문이다. Buunk et al.(1990)은 사회적 비교로 인한 행동적 결과는 비교의 방향에 달려 있는 것이 아니라, 사회적 비교를 통해서 어떤 감정을 느꼈는지에 따라 달라진다고 말한다.

사회적 비교의 결과는 동화(Assimilation) 그리고 대조(contrast) 효과로 구분 지을 수 있다. 동화 효과는 사회 비교 정보를 자기 표상에 포함시켜 비교 대상(target)과 같아질 수 있다는 믿음을 가져온다. 대조 효과는 비교 대상에 대한 정보가 자기 판단(self-judgment)을 위한 참조 기준(reference point)으로 사용되었을 때 주로 발생하며, 비교 대상과 내가 같아질 수 없다는 생각을 촉진한다 (Mussweiler, 2001; Stapel & Koomen, 2000).

대부분의 사회적 비교 연구는 사회적 비교가 자기 인식, 자기 평가에 대조 효과를 발생시킨다고 주장하였다(Wills, 1981). 하지만 일부 학자들은 모든 사회 비교의 결과가 꼭 대조 효과만을 가져올 필요는 없으며, 특정 조건하에서는 동화효과를 가져올 수도 있다고 말한다(Buunk et al., 1990; Mussweiler, 2001, 2003; Stapel & Koomen, 2000). 즉, 동화 효과 혹은 대조 효과를 결정하는 것은 조절 변수에 달려 있다는 것을 알 수 있다.

Mussweiler(2001)는 사회적 비교의 기준이 사회적 비교에 사용할 정보를 결정하는데 영향을 주기 때문에 동화, 대조 효과를 결정하는 중요한 변수라고 말한다. 사람들은 사회적 비교를 할 때 자신이 세운 가설을 바탕으로 하여 정보수집을 하기 때문이다. 비교의 기준을 유사함(나와 상대방이 얼마나 비슷한가?)에 두고 있다면 유사성을 밝히는 정보에 민감하게 되지만, 차이(나와 상대방이 얼마나 다른가?)에 두고 있다면 자신이 기준과 다르다는 것을 보여주는 정보에 민감하게 반응한다. 따라서 비교의 기준을 비교 대상과의 유사함에

초점을 두고 있으면 동화 효과가 발생하고, 차이에 초점을 맞추고 있으면 대조 효과가 나타난다.

Staple과 Koomen(2000)은 정보의 식별성(distinctiveness)과 자기 개념의 유연성(mutability)이 동화, 대조 효과를 결정하는 변수라고 말한다. 정보의 식별성이란 명확한 객관적 경계선을 가진 정보로서, 자기 판단의 기준으로 사용될 수 있는 정보를 말한다. 자기 개념의 유연성은 자기 개념이 불분명한 정도 그리고 자기 개념을 형성하기 위해 추가적인 정보를 수용할 수 있는 정도를 말한다(Suls et al., 2002). 정보의 식별성이 낮고, 자기 개념의 유연성이 높을수록 동화 효과가 발생할 가능성이 높지만, 정보의 식별성이 높을 경우는 대조 효과가 발생한다고 말한다.

그 외에도 다양한 조절 변수들이 연구 되었는데, 자존감(Buunk et al., 1990), 심리적 거리감(Tesser, Millar, & Moore, 1988), 비교 기준의 획득 가능성(attainability) (Lockwood & Kunda, 1997)등이 있다.

행동적 반응에 대해서 Festinger(1954)는 개인이 사회적 비교를 통해서 인지한 차이를 줄이기 위해 자신을 집단에 속한 다른 사람과 가까운 위치로 변화시키거나, 집단에 속한 다른 사람의 역량을 자신과 비슷하게 변화시키려는 전략을 사용할 수 있다고 말한다. 사회 비교의 결과에 따라 사람들은 인지적, 감정적, 그리고 행동적 반응을 보일 수 있다. 인지적 반응은 자기 평가, 사회적 비교 과정의 왜곡 그리고 사회적 비교 결과를 부인하는 것을 말하며, 감정적 반응은 질투 혹은 자신감을 느끼는 것 그리고 마지막으로 행동적 반응은 모방하거나 반항하거나 집단에 가입하는 것과 같은 것을 포함한다(Wood, 1996).

### **2.3.2. Self -evaluation maintenance 모델(SEM 모델)**

정서(Affect)와 감정(Emotion)은 공격성, 도움행동 그리고 친밀한

관계와 같은 다양한 사회 현상을 설명하는 여러 이론들의 중요한 매개 변수를 해왔다. 특히 Tesser et al.(1988)의 SEM(Self-evaluation maintenance) 모델은 동기부여적 모델(motivational model)로서 사회적 비교과정에서 감정의 역할과 그 효과에 대한 설명을 제공한다.

SEM 모델은 기본적으로 사람들이 긍정적인 자기평가를 유지하기 위해 노력하기 때문에, 사람들이 자기 평가를 향상시키거나 혹은 유지하기 위한 방식으로 행동할 것이고, 자기 평가에 있어 타인과의 관계가 중요한 영향을 미친다고 가정한다(Tesser et al., 1988).

SEM 모델은 상향 비교를 통해, 타인의 성과가 자신보다 높을 때에 대한 반응을 설명한다. 그 반응은 반사 과정(reflection process)와 비교 과정(comparison process)로 구성되어 있다. 두 가지 과정은 모두 타인과의 친밀한 정도(closeness) 그리고 다른 사람의 성과수준과 관련이 있다. 타인과의 친밀성, 그리고 다른 사람의 성과 수준, 이 두 가지 변수는 서로 상호작용하여 자기 평가에 영향을 미치지만 상반되는 결과를 가져온다.

그렇다면 두 가지 과정을 결정하는 변수는 무엇인가? Tesser et al. (1988)의 SEM 모델은 비교 기준이 되는 성과영역과 개인의 관련성(relevance)이 중요한 변수임을 강조한다. 즉, 자기평가가 진행되는 성과 영역이 자기 인식과 관련성이 높다면, 비교 과정이 상대적으로 중요해지고, 관련성이 낮다면 반사 과정이 중요해진다.

반사과정(reflection process)은 가까운 사람이 나보다 높은 성과를 달성하고 있지만, 나와 관련성이 낮은 경우 작용한다. 예를 들어 친한 친구가 유명한 k-pop 스타인 경우, 개인은 친구를 통해서 자랑스러움 혹은 뿌듯함과 같은 친구의 인기에 따른 후광효과를 기대할 수 있다. 따라서 반사과정이 작동할 경우, 타인의 성과가 더 높을수록, 개인과 심리적 거리가 가까울수록 더 높은 자기평가를 가질 수 있고, 이는 긍정적인 감정을 가져온다(Tesser & Collins, 1988).

그러나 관련성이 높은 경우, 비교 과정(comparison process)을 통

해 친밀한 사람의 높은 성과가 개인의 성과를 흐지부지 하게 만들고, 자기 평가의 저하를 가져올 수 있다고 말한다. 따라서 비교 과정이 작동할 경우, 타인의 성과가 더 높을 수록, 심리적 거리가 가까울 수록, 자기평가는 감소하고, 부정적인 감정을 경험하게 된다 (Tesser & Collins, 1988).

Tesser et al.(1988)은 3차례의 실험을 통해서 나와 가까운 다른 사람이 더 높은 성과를 보이는 것이 개인에게 부정적인 감정을 가져온다는 것을 발견 하였다. 또한 동일하게 잘했다는 피드백을 받더라도 자신의 친구가 자기 혹은 모르는 사람보다 더 잘했다고 응답하는 경향을 발견 하였으며, 또한 비교 기준과의 낮은 관련성은 높은 관련성에 비해 더 긍정적인 결과를 가져온다는 결과를 발견하여 사회적 비교과정에 따른 감정의 경험이 이루어지는 프로세스에 대한 설명을 제시한다.

### 2.3.3. 단편적 시기심(Episodic envy)

단편적 시기심(Episodic envy)이란, 일시적이고, 상황 특수적인 시기심이다(Cohen-Charash, 2009). 개인의 자아개념에 중심적인 역할을 하고 있는 어떤 영역에 있어 자신과 비슷한 어떤 사람이 더 많 가지고 있는 것과 같은 부정적 사회적 비교가 진행되었을 때 발생한다 (Cohen-Charash & Mueller, 2007).

시기심은 적대심, 갈망, 권리의식, 자기 비판, 불만족, 그리고 자기 의식과 같은 다양한 감정의 조합으로 이루어져 있을 뿐만 아니라(Johnson-Laird & Oatley, 1989; Smith, Kim, &Parrott, 1988), 타인의 성공에 대한 인지적 평가에도 영향을 받는 복잡한 감정이다. 특히 인지적 평가는 감정을 이끌 뿐만 아니라, 감정의 일부분이기 때문에 (Smith et al., 1988), 부정적인 감정과 타인에 대한 인지적 평가는 모두 시기심의 경험을 구성하는 요소라고 볼 수 있다. 감정의 발전에

는 규칙적인 패턴이 있는 것이 아니고 사건, 평가, 그리고 감정이 지속적으로 서로에게 영향을 미치면서 발생하는 것이기 때문에 감정과 인지평가에 있어 우선순위가 존재하는 것이 아니고 동시에 발생하는 것이라고 볼 수 있다(Cohen-Charash, 2009).

단편적 시기심의 기본적인 가정은 (a) 특정한 상황에서 시기심을 경험하는 개인이 성향에 관계없이 어떠한 사람에게라도 경험할 수 있어야 하고; (b) 기질적 시기심(dispositional envy)과 다르다는 것이다.

기질적 시기심과 단편적 시기심은 질적으로 다르다. 우선 만성적으로 시기심을 경험하는 것과 때때로 시기심을 경험하는 것은 다르기 때문이다. 기질적 시기심은 개인차(individual differences)를 나타내는 변수로서 일반적인 상황에서 시기심을 느꼈을 때의 행동 경향을 의미한다. 기질적 시기심이 강한 성격은 자신보다 잘난 사람에 대한 만성적 열등감과 악감정을 보이는 특징을 가지고 있다 (Smith, Parrott, Diener, Hoyle, & Kim, 1999). 대조적으로 단편적 시기심은 열등감, 악감정을 느끼는 일반적인 수준과는 관계없이 누구나 경험할 수 있으며, 특정 경험에 한정되어 있다. 또한 단편적 시기심은 특정한 사람 그리고 특정한 사건으로 발생하는 결과임에 반해, 기질적 시기심은 타인의 성공을 바라보는 전반적인 관점을 말한다. 따라서 기질적 시기심과 단편적 시기심은 서로 다른 원인으로 발생하며 다른 결과를 가져온다는 점을 알 수 있다 (Cohen-Charash, 2009).

조직(workplace)은 승진, 보상과 같은 제한적인 자원을 어떤 구성원은 다른 구성원보다 더 많이 받기도 하며, 성공적인 구성원이 명확하게 보인다는 점에서(Vecchio, 1995), 단편적 시기심 연구에 적절한 환경을 제공한다.

직장에서 시기심을 경험한 개인의 주요한 동기는 시기 받는 사람과의 차이를 줄여 동등한 위치를 차지하는 것이다(Heider, 1958). Cohen-Charash(2009)는 단편적 시기심을 경험하였을 때에도, 구성원

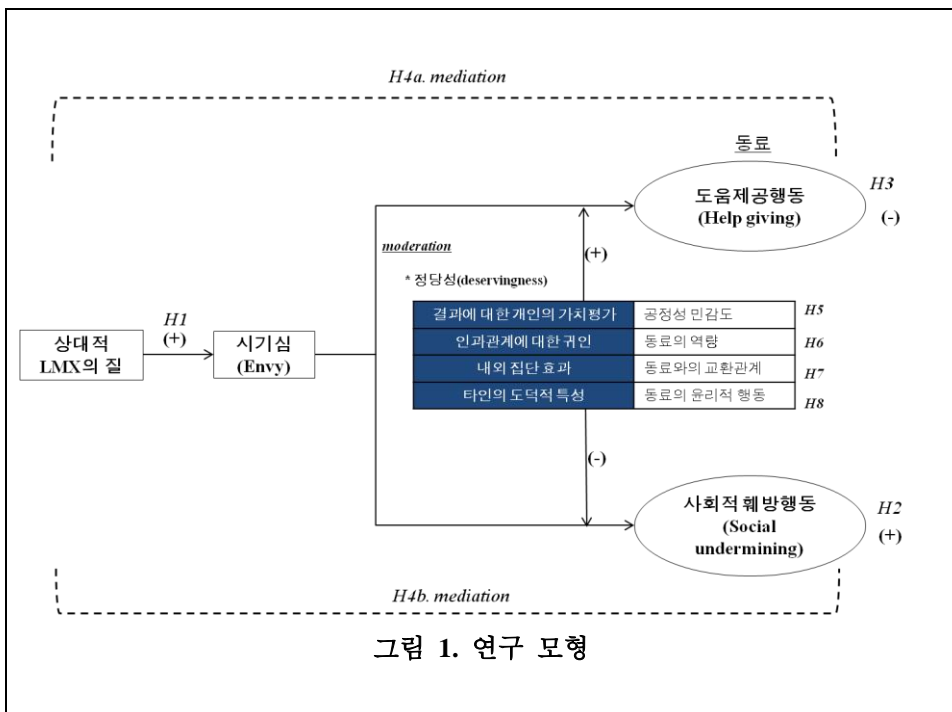
은 두 가지 전략을 선택할 수 있다고 말하였는데, (a) 자신을 개선하는 것 (b) 타인을 끌어내리는 것이 그 전략이다. 따라서 단편적 시기심은 위에서 언급한 선의적, 악의적 시기심을 포괄하는 개념으로써, 시기심을 경험한 상황에 따라 건설적이거나 파괴적인 행동을 가져올 것으로 예상한다.

위에서 논의한 이론들에 기반하여, 구성원들이 LMX의 질에 대한 사회적 비교과정을 통해 상대적 LMX의 질을 파악하고, 일반적으로 동료의 더 높은 LMX의 질을 누리고 있다고 인식할 것이라고 예상한다. 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질은 구성원의 자기평가 저하를 가져오고 그에 따라 부정적인 감정 즉, 단편적 시기심을 경험할 것이라고 예상한다. 시기심의 경험은 구성원들로 하여금 동료의 상대적으로 우월한 LMX의 질에 대한 평가를 동반하며, 평가 결과 따라 행동반응이 달라질 것으로 예상한다.

### 3. 가설전개

#### 3.1 연구 모델

선행연구에 기반한 본 연구의 연구 모형은 아래 그림 1 과 같다. 구성원은 사회비교 과정을 통해서 자신의 상대적인 LMX의 질이 동료보다 낮다고 생각할수록(높은 LMXSC) 구성원이 경험하는 시기심이 증가할 것이다(가설 1). 구성원이 시기심을 경험하게 되면 부정적 감정의 효과로 인하여 동료를 끌어내리기 위한 전략을 취하게 되는데, 그에 따라 사회적 훼방행동의 수행이 증가하거나(가설 2), 도움 제공 행동을 줄일 것으로 예상한다(가설 3). 하지만 만약 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질이 정당한 방식으로 획득된 것이라고 여겨진다면, 이러한 시기심의 부정적인 효과가 줄거나 감소할 것으로 예상된다(가설 5-8).



### 3.2. 상대적 LMX의 질(LMXSC)과 시기심( envy)

기존의 LMX의 연구들은 높은 LMX의 질이 구성원들의 직무만족, 헌신, 그리고 낮은 이직 의도와 같은 구성원의 업무 태도 및 주관적, 객관적 성과 수준(Gerstner & Day, 1997), 그리고 빠른 승진, 연봉 상승 (Scandura & Schriesheim, 1994)과 긍정적인 관계를 가진다는 것을 밝혀왔다.

하지만, LMX 이론은 본질적으로 동일한 집단 안에서 리더가 각 구성원과 가지는 차별적인 관계를 전제로 하고 있다. 또한 리더가 조직 환경에서 구성원들과 공유할 수 있는 자원은 필연적으로 제한되어 있다(Liden et al., 1986). 따라서 리더는 모든 구성원들과 동일한 관계의 질을 형성하기 어려우며, 따라서 집단 내 일부의 구성원들과 긴밀한 관계를 형성하게 된다(Graen, 1976). 이를 통해 높은 LMX의 질을 수혜 한 일부 구성원 만이 구성원에게 많은 조직적 자원, 그리고 높은 성장의 기회를 제공 받는다. 높은 LMX의 질이 직장 내 성공을 보장하지만, 일부의 구성원만 높은 LMX의 질과 그에 따른 혜택을 누릴 수 있다는 환경적 맥락은 구성원들에게 있어 개인의 집단 내 상대적인 LMX의 질에 대한 이해의 중요성을 더욱 명확하게 만든다(Vidyardhi et al., 2010).

하지만, LMX의 질에 대한 객관적 정보는 거의 주어지지 않고, 주어지더라도 그 빈도가 낮을 수 있다. 따라서 구성원은 스스로의 LMX 질을 평가하기 위해 접근 가능한 정보의 탐색을 통해 사회적 비교를 수행할 수 있다(Greenberg et al., 2007).

집단 내 상대적 위치를 파악하기 위해서는 사회적 비교 과정을 피할 수 없다. 사회적 비교는 “사회적 삶(Social life)의 중요한 특성” (p.3)이다 (Buunk&Gibbons, 2007). 특히, 조직 내에서 상사가 구성



원들의 성과를 평가하는 것과 같은 계획된 활동뿐만 아니라 (Mumford, 1983), 구성원이 자신의 급여를 다른 구성원의 것과 비교하는 것과 같은 우연히 발생하는 상황까지 빈번하게 사회적 비교가 발생한다. 이처럼 사회적 비교과정은 조직생활에 배태되어 있기 때문에, 구성원들의 업무환경을 평가에 사용되는 중요한 방법이다 (Greenberg et al., 2007).

따라서, 단순히 한 구성원이 상사와 가지는 객관적인 LMX의 질보다는 집단을 구성하고 있는 다른 구성원들과의 사회적 비교를 통한 상대적 위치의 정보(상대적 LMX의 질)가 구성원의 미래 성과를 예측하는데 중요한 지표가 될 것이다. 이는 상대적 LMX의 질(이하 LMXSC)이 구성원의 행동 및 태도를 결정하는데 결정적인 역할을 할 것으로 예상된다.

상대적 LMX의 질을 평가하는 과정은 리더, 구성원 그리고 동료의 3자 관계로 복잡하게 구성 되어있다(Tse et al., 2013; Vidyarthi et al., 2010). 일부 상대적 LMX의 질에 관한 문헌들은 리더, 구성원A, 그리고 동료(구성원B)으로 구성되는 3자 관계를 균형이론(Heider, 1958)을 통해 설명하기도 한다. 균형이론에 따르면, 작업집단 구성원 A와 동료 B가 관리자와 동일한 긍정적 (혹은 부정적) 관계를 가지고 있을 때, 두 구성원은 안정감을 느끼고 이는 서로에 대한 긍정적인 감정을 유발한다. 하지만, 그 외의 다른 모든 조합은 관계적 불균형으로 인식되어, 구성원이 경험하는 부정적인 감정의 원인이 된다고 말한다. 이러한 논리에 근거하여 Tes et al.(2013)은 비교의 방향과 관계없이 LMX 질의 차이 자체가 부정적인 감정을 가져온다고 주장한다.

하지만, 본 연구에서는 구성원들이 자신의 상대적 LMX의 질이 동료보다 낮다고 느낄 때(높은 LMXSC), 부정적인 감정을 가져올 것이라고 예상된다.

경쟁적인 조직환경에서는 하향 비교 보다는 상향비교가 더 빈

번하게 발생한다 (Brown et al., 2007). 또한 일부 사회 비교 이론 연구자들에 따르면, 사회적 비교의 방향은 비교의 기준이 무엇인지에 따라 달라진다고 말한다. 의견(opinion)에 대한 사회적 비교는 비교의 방향이 존재하지 않기 때문에, 균형이론에서 말하는 합의 혹은 일치하는 상태를 달성할 수 있다. 하지만 역량(ability)의 사회적 비교는 상향 비교하려는 경향이 있다. 다른 사람보다 더 높은 역량이 더 나은 가치를 제공하는 것이 분명하기 때문이다(Festinger, 1954). 또한 모든 구성원들이 더 높은 역량을 가지는 것을 목표로 하기 때문에 필연적으로 높거나 낮은 성과를 가진 사람이 존재하게 된다. 이는 역량의 사회적 비교에 있어서 Heider(1958)가 주장하는 균형을 달성하는 것이 불가능함을 의미한다. 따라서 역량에 대한 사회적 비교는 상향 비교를 촉진하고, 지속적인 상향 비교가 적대심 혹은 폄하를 동반할 수 있다고(Festinger, 1954; Suls et al., 2002).

LMX의 질은 구성원의 성과 및 보상과 직접적인 관계를 가지며, 더 높은 관계의 질이 구성원에게 더 긍정적인 가치를 제공한다는 점에서 역량과 동일한 특성을 가지고 있다. 또한 리더가 제공할 수 있는 자원에 한계가 있기 때문에, 모든 구성원과 동등한 관계를 가지기 어렵다. 따라서 필연적으로 상대적으로 더 높은 LMX의 질을 가진 구성원 혹은 상대적으로 더 낮은 LMX를 가진 구성원이 존재하게 된다. 설령 모든 구성원들이 동등한 수준의 LMX를 가지고 있다 하더라도, 사람들은 다른 사람의 성과가 자신보다 높다고 평가하는 경향이 있다(Tesser et al., 1988). 따라서 개인의 LMX에 대한 평가에서 있어 구성원들은 상향 비교를 수행하고, 동료의 LMX의 질이 상대적으로 더 높다고 인식할 것이다.

사회적 비교로 인한 행동적 결과는 개인이 어떤 감정을 경험하는지에 달려있기 때문에(Buunk et al., 1990), 구성원들이 개인의 상대적 LMX의 질에 대한 평가를 통해 어떤 감정을 경험하는지 이해하는 것은 중요하다. Tesser et al.(1988)의 SEM(self-evaluation maintenance)

모델 따르면, 사람들은 개인의 성과와 관련성이 높은 영역에 대하여, 가까운 대상이 자신보다 높은 성과를 달성하였을 때 부정적인 감정을 경험하게 된다고 말한다.

한정적인 조직 내 자원을 차기 하기 위해서 높은 LMX의 질을 가지는 것은 효과적인 경쟁수단이 된다. 따라서 LMXSC(같은 팀에 소속된 동료보다 자신의 LMX 질이 높은지 낮은지에 대한 정보)은 조직 내 성공과 높은 관련성을 가지고 있다. 따라서 동료가 자신보다 상대적으로 높은 LMX의 질을 누리고 있다(나의 상대적인 LMX의 질이 동료보다 낮다)는 생각은 부정적 감정을 동반하는 사회적 비교 과정을 자극할 가능성이 높다. 따라서 동료가 상대적으로 높은 LMX의 질을 가지고 있다는 생각은 구성원의 자기 평가 감소와 함께 부정적인 감정을 동반할 것이다.

본 연구에서는 상대적 LMX의 질(LMXSC)에 대해서 구성원이 시기심(Envy)을 경험할 것이라고 예상한다.

시기심은 조직 내 가장 흔한 감정이며 사회적 비교를 통해서 경험할 수 있는 대표적인 감정이다. 시기심은 첫째, 개인에게 중요하다고 생각되는 영역에 있어서 둘째, 개인과 비슷하다고 생각되는 대상이 셋째, 개인보다 더 높은 성과를 달성했을 때 경험하는 감정이다. (Cohen-Charash & Mueller, 2007). 시기심을 느끼는 상황은 금전적 결과에서의 불균형일 수도 있고, LMX의 질과 같이 상징적인 가치에 관련된 것일 수 있다(Tai et al., 2012). 구성원들은 조직의 한정된 자원, 시간, 조직 권위자들의 관심, 업무 배분, 그리고 승진을 두고 동료들과 경쟁을 하기 때문에 조직에는 언제나 승자와 패자가 존재하게 된다. 따라서 구성원이 한정된 자원을 차지하기 위한 경쟁에서 패배했다고 인지한다면, 해당 구성원은 더 많은 자원을 차지하고 있는 동료를 향해 시기심을 경험할 수 있다(Vecchio, 2005). 또한 상대적으로 더 높은 LMX의 질과 같이, 구성원이 간절히 원하는 것을 동료가 가지고 있는 상황은 시기심을 유발할 수 있다.

LMXSC가 리더와 구성원 그리고 동료로 구성되는 3자 관계에 기반한 사회적 비교라는 점에서 시기심은 질투심(Jealousy)과 혼동될 수 있다. 질투심은 대인 관계(relationship)와 관련된 감정으로, 그 관계를 잃게 될 거라는 위협과 관련이 있다. 또한 시기심은 해당 감정을 불러일으키는 원인이 개인이 인지하는 상대적인 열등감에 있다는 점에서 질투심과 차이가 있다 (Parrott & Smith, 1993). 하지만 구성원의 LMX의 질이 동료보다 상대적으로 낮다고 하더라도, 그걸로 인해 리더와의 관계가 완전히 소멸되는 것은 아니다. 오히려 동료의 LMX의 질, 그리고 구성원의 LMX의 질간의 사회적 비교를 통해서 상대적인 차이를 확인하는 과정과 더 관련이 깊다. 따라서 동료보다 구성원의 상대적 LMX의 질에 대한 인식은 동료가 나보다 높은 LMX의 질을 가지고 있다는 개인적인 평가, 즉 낮은 자기평가(열등감)를 가져올 수 있다. 따라서 본 연구에서 상대적 LMX의 질에 대한 감정적 반응으로서 질투심 보다는 시기심이 더 적합하다.

또한 선행 연구들에서도 낮은 LMX의 질(Kim et al., 2010), 혹은 리더와 낮은 수준의 관계(Vecchio, 1999)를 가지고 있는 구성원들이 동료를 향해 시기심을 크게 느낀다는 것을 발견하였다. 따라서 상대적인 LMX의 질에 대한 평가는 구성원으로 하여금 시기심을 불러일으킬 수 있다. 특히, 동료의 상대적인 LMX의 질이 자신보다 높다고 느낄수록(높은 LMXSC) 해당동료에게 더 시기심을 느낄 것이다.

**가설 1. 동료의 상대적 LMX의 질이 높다고 느낄수록 구성원은 동료에게 시기심을 느낄 것이다. LMXSC는 시기심과 정적 관계를 가진다.**

### **3.3. 시기심과 훼방행동 그리고 도움행동**

감정(Emotion)은 정보처리과정뿐만 아니라, 개인의 생각, 기억의

사용, 접근 그리고 해석에 영향을 미쳐 개인의 태도 및 행동에 영향을 준다(Forgas, 2002). LMXSC로 발생한 시기심은 구성원으로 하여금 자신을 둘러싼 환경 정보를 탐색하고 그에 따른 행동적 반응을 결정하는데 영향을 줄 것이다.

시기심은 현재상태의 불만족 혹은 불안정을 느끼는 것에서 기원한다 (Vecchio, 2005). LMXSC를 평가하는 과정에서 동료보다 높은 LMX의 질을 누리고 있다는 사실은 구성원에게 두 가지 정보를 제공한다. 첫째, 내가 동료보다 우월하지 않다. 둘째, 현재보다 더 잘하는 것은 불가능하다(Buunk et al., 1990). 이러한 불안정한 상태는 자기 평가에 위협을 가져오게 되고, 구성원들은 위협을 줄이기 위한 행동 전략을 탐색하게 된다.

시기심의 경험은 상대적인 열등감과 관련이 있기 때문에 매우 불쾌할 수 있다. 따라서 시기심을 경험한 구성원은 상대방과의 격차를 줄임으로써 시기심의 수준을 줄이려고 한다 (Cohen-Charash & Mueller, 2007). 하지만, 시기심과 같은 복잡한 감정은 단 하나의 행동 경향으로 설명할 수 없다 (Frijda, 1986). Tai et al.(2012)은 시기심을 상향 비교를 통해서 발생한 고통으로 정의하고, 그 고통을 줄이기 위한 전략으로 시기 받는 사람(envid person)의 성과를 낮추고, 나의 성과를 높이는 행동 전략을 동시에 선택 할 수 있다고 말한다. 여기에서 구성원이 어떤 행동 전략을 선택할 것인지는 구성원이 처해있는 환경의 영향을 받는다(Brown et al., 2007).

최근의 시기심 연구는 구성원의 상향동기를 자극하는 시기심, 선의적 시기심의 존재를 주장하고 있지만, 조직 연구에서 그 효과가 확인된 적은 없다. 따라서 본 연구에서는 기존 연구 문헌들의 논리를 따라 시기심을 경험한 구성원이 동료를 향해 적대적인 행동 반응을 보이는지를 재 검증해보고자 한다. 만약 시기심으로 인해, Tai et al.(2012)가 말하는 두 가지 전략이 동시에 사용된다면, 적대적인 행동 반응이 유의하지 않게 나타날 가능성이 있기 때문이다.

하지만 본 연구에서는 조직의 경쟁적인 상황, 그리고 사회적 비교로 인한 대조효과로 인하여, 조직 내 시기심이 우선적으로 구성원의 적대적인 행동 경향과 동반될 것으로 예상한다

Brown et al. (2007)의 연구에 따르면, 개인 성취에 대한 보상 혹은 경쟁을 강조하는 조직 환경에서는 대조효과가 발생할 가능성이 높다. 그의 연구는 조직이 구성원들로 하여금 경쟁적인 태도를 강조하게 되어, 조직 내 사회비교는 대조 효과를 자극 한다는 것을 증명하였다. 조직의 경쟁적인 환경으로 인해 구성원들은 조직 안에서 누가 성공하였고, 실패하였는지를 명확하게 알 수 있다. 이러한 경쟁적 상황은 구성원들 간 사회적 비교를 촉진하고, 사회적 비교로 촉진된 대조 효과는 협력과 사회적 동화를 방해하여 높은 수준의 대인관계적 불신과 적대심을 조장할 수 있기 때문이다(Vecchio, 2005).

기존 시기심 연구문헌들에서 강조하는 시기심의 적대적인 행동적 반응은 악의적 시기심(malicious envy)과 관점을 같이한다. 악의적 시기심은 시기심에 대한 학자들의 전통적인 관점으로 시기 받는 사람(envied person)을 향한 부정적인 행동을 가져온다고 연구되었다. 악의적 시기심이 작용할 경우, 시기하는 사람(envious person)의 주요한 동기부여적 초점이 시기 받는 사람(envied person)로 옮겨진다(Crusius & Lange, 2014). 따라서 시기하는 사람(envious person)은 자신이 느끼는 부정적인 감정, 혹은 열등한 결과에 대한 원인을 시기 받는 사람(envied person)에게서 찾게 된다. 따라서 시기하는 사람(envious person)은 상대적으로 열등한 자신의 상황을 개선하기 위한 해결책으로 시기 받는 사람(envied person)의 상대적으로 우월한 위치를 낮추거나, 시기 받는 사람(envied person)이 누리고 있는 혜택을 감소시키거나 폄하하는 행동들에 초점을 맞추게 된다(Lange & Crusius, 2014). 따라서 악의적 시기심을 경험하게 되면, 시기 받는 사람(envied person)에 대한 적대적이거나 분노에 찬 행동을 수행하는 경향이 있다.

집단 내 상대적 LMX의 질에 대한 비교를 통해서, 자신의 상대적 LMX 질이 동료보다 낮다고 인식하게 되면 구성원들은 상대적으로 높은 LMX를 누리고 있다고 생각되는 동료에게 시기심을 느끼게 될 것이다. 그에 따라 구성원은 자신이 경험하고 있는 시기심의 원인을 찾게 될 것이다.

시기심을 느끼는 것은 현재 상태에 대한 불만족, 열등감과 깊은 관련이 있으며, 이는 자신이 긍정적인 이득을 받고 있다는 인식, 자기평가의 감소를 가져온다. 또한 조직 내에서 한정된 자원을 차지하기 위한 구성원들의 경쟁을 고려할 때, 집단 내에서 LMXSC는 매력적인 경쟁수단이 될 수 있다. 낮은 LMXSC(상대적으로 더 높은 LMX의 질)은 리더가 가진 자원을 분배 받는데 있어 더 유리하다는 것을 암시하기 때문이다. 따라서 상대적으로 더 높은 LMX의 질을 누리기 위한 구성원들의 경쟁은 집단 내 사회적 비교로 인한 대조효과를 심화시켜 악의적 시기심의 경험을 자극할 수 있다.

따라서 구성원은 불만족스러운 현재 상황과 자기평가에 대한 위협의 원인을 상대적으로 더 높은 LMX의 질을 누리고 있는 동료에게서 찾게 될 것이다. 조직 내 공격적 행동에 관한 연구들에서도 실제적인 문제의 원인과 관계없이 구성원들은 가장 손쉬운 대상으로 향해 적대적인 행동을 보일 수 있다고 말한다. 따라서 현재의 불만족스러운 상태의 원인이 동료가 아니더라도 가까운 동료에게 적대적인 행동을 수행할 수 있을 것이다. 그에 따라 동료의 성과를 낮추거나, 폄하하기 위한 적대적인 행동을 수행할 것이다(Cohen-Charash & Mueller, 2007).

따라서 시기심을 느낀 구성원은 상대적으로 더 높은 LMX의 질을 누리는 동료가 다른 사회적 영역에서 성공하는 것을 불가능하게 만들어버리거나, 자신이 좀더 유리한 영역으로 평가 영역을 변경하여 해당 동료의 상대적으로 높은 지위를 끌어내리는 전략을 취할 것이다(Crusius & Lange, 2014; van de Ven et al., 2009).

감정과 관련한 선행연구들은 구성원이 부정적 감정을 경험하는 것은 구성원의 사회적 훼방행동의 수행빈도를 증가시키고(Duffy& Shaw, 2000), 상대방의 도움에 대한 인식 감소(Tse et al., 2013) 혹은 도움행동의 철회(Kim et al., 2010)와 관련 있다고 연구하였다. 따라서 본 연구에서는 시기심을 경험한 구성원이 동료들 향한 사회적 훼방 행동(Social undermining)을 수행하고 도움 행동을 유보 혹은 철회할 것으로 예상한다.

훼방행동은 특정한 사람을 대상으로 하여 보이지 않게 그 사람의 업적을 폄하하거나, 무시하는 등의 행동을 수행함으로써 궁극적으로 타인의 성과를 낮추는 것을 목표로 하는 행동이다 (Duffy, Ganster, Shaw, Johnson, & Pagon, 2006). 기존의 다른 연구들도 시기심을 통한 구성원의 행동반응으로써 훼손행동(Harming behavior)을 제시하였다 (Cohen-Charash, 2009; Mouly & Sankaran, 2002; Salovey & Rodin, 1984). 동료를 향한 구성원의 훼손행동(Harming behavior)은 동료의 성과, 잦은 결근(absenteeism), 그리고 직무만족에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다 (Duffy et al., 2000).

시기심을 느낀 구성원은 동료를 향해 사회적 훼방 행동을 수행함으로써, 동료가 누리고 있는 혜택(상대적으로 높은 LMX의 질)을 감소시킬 수 있다. 또한 훼방 행동은 구성원의 감정조절의 수단으로 사용될 수 있다. 훼방행동을 통해, 구성원은 상대적으로 낮은 LMX의 질로 인한 열등감 혹은 좌절감을 줄일 수 있으며, 상처받은 자존감까지 보호할 수 있다.

따라서 시기심을 경험한 구성원은 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질을 낮출 수 있는 의도적인 행위로서 훼방행동(social undermining)을 수행할 가능성이 높다.

**가설 2. 시기심의 경험은 훼방행동과 긍정적인 관계를 가진다.**



구성원들이 자신의 상대적으로 낮은 LMX의 질에 대해 불만을 느끼고 그에 따라 시기심을 느낀다면, 그에 대한 반응으로 동료들 향해 자발적인 도움행동을 철회할 수 있다.(e.g., OCBs, Uhl-Bien and Maslyn, 2003). 기존의 연구들은 구성원들이 불공정한 대우로 손상된 공정성을 회복하기 위한 수단으로 조직시민행동을 유보할 수 있다는 것을 보여주었다(Colquitt et al., 2013; Podsakoff, Mckenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Kim et al. (2010)의 연구는 구성원이 시기심을 경험할 때, 시기심을 느끼는 동료에게 도움 제공행동을 유보한다는 것을 발견하였다.

대표적인 도움행동으로는 조직 시민행동(Organizational Citizenship Behavior; OCB)을 들 수 있다. 조직 시민행동은 직접적으로는 특정 개인에게 이득을 주고, 간접적으로 조직에 공헌하는 조직 내 추가적인 도움행동으로 정의된다. 도움행동은 재량적인 행동(discretionary behavior)으로 직무명세서에 정의되어 있지 않은 행동이라는 특징이 있다 (Organ, 1988). 동료에게 도움을 제공하는 행동은 직무명세서에 정확하게 표기되어 있지 않지만, 조직은 암묵적으로 구성원들에게 서로에게 도움을 제공하길 바란다. 구성원들 간의 활발한 도움 제공은 팀 단결력을 향상시킬 뿐만 아니라, 동료의 업무 성과에 긍정적인 영향을 미치며, 궁극적으로 조직성과 향상에 기여하기 때문이다. 하지만 도움 행동을 하지 않는다고 해서 책임을 물을 수 없기 때문에 자신의 주어진 의무는 다 수행하는 반면, 동료를 돕는 행동을 줄일 수 있으며, 이는 훌륭한 자기 방어 전략이 될 수 있다(Kim et al., 2010). 동료를 향한 도움행동을 줄임으로써 동료의 성과에 직간접적으로 영향을 미칠 수 있기 때문이다.

또한 시기심과 같은 적대적 감정의 경험은 대상의 행동에 대한 부정적인 인식을 촉진할 수 있다. 따라서 동료를 향해 시기심과 같은 부정적인 감정을 가지게 되면 동료가 평소보다 자신에게 도움을 덜 제공한다는 인식을 할 수 있다. 사회 교환 이론에 따르면, 도움

을 제공하는 것을 개인이 가진 자원을 추가적으로 제공하는 것을 의미한다. 이는 자신의 추가적인 지원에 대해 미래의 보상이 존재한다고 생각할 때 유지될 수 있다. 하지만 도움을 덜 받고 있다는 인식은 자신의 도움에 대한 미래 보상이 불문명함을 의미한다 따라서 구성원들은 추가적인 자원의 제공, 즉 도움행동을 보류할 수 있다 (Tse et al., 2013).

따라서 시기심을 경험한 구성원들은 자신보다 상대적으로 높은 LMX를 누리는 동료에 대해 도움행동을 줄일 것으로 예상한다.

### **가설 3. 시기심의 경험은 도움행동과 부정적인 관계를 가진다.**

위의 논리들은 종합하여 우리는 시기심의 조건적인 매개 효과를 예상할 수 있다. 감정 사건(Affect Event Theory; AET)이론에 따르면 (Weiss & Cropanzano, 1996), 특정한 사건으로 발생한 감정은 개인이 환경적 단서를 해석하는 방식, 판단에 영향을 주어 행동적 결과를 연결해 준다고 말한다. 따라서 본 연구에서도 시기심이 상대적 LMX의 질(LMXSC)와 횡방행동 그리고 도움행동의 관계를 간접적으로 연결해 줄 것이라고 예상한다.

### **가설 4a. 시기심은 LMXSC와 횡방행위의 관계를 매개한다.**

### **가설 4b. 시기심은 LMXSC와 도움행동의 관계를 매개한다.**

### 3.4. 선의적 시기심 발현: 정당성에 대한 평가

오랜 시간 동안 시기심은 지속적으로 악의적인 행동 경향과 긍정적 관계를 가진다고 연구되어왔다. 하지만 최근 일부 학자들은 선의적 시기심(Benign envy)이라 불리는 상향 동기부여적 형태의 시기심의 존재를 주장하였다(Van de Ven et al., 2011; Crusius & Lange, 2014).

선의적 시기심은 시기 받는 사람(envied person)이 가진 것을 얻으려는 욕구를 향상시키지만, 상대방에 대한 적대감은 덜하다는 특징을 가지고 있다. 선의적 시기심을 경험하게 되면, 시기하는 사람(envious person)이 자신의 역량을 향상 시킴으로써 타인과 동등한 성취를 달성하려는 경향이 있다. 실제로 몇몇 실증 연구들은 시기심이 개인의 노력 (Schaubroeck & Lam, 2004; van de Ven et al., 2011), 시기하는 사람(envious person)의 상향 지향적 태도 및 행동 (Crusius & Mussweiler, 2012) 혹은 목표를 달성하기 위한 수단 (Crusius & Lange, 2014) 과 긍정적인 관계가 있다는 것을 발견하였다.

구성원이 선의적 시기심을 경험할 경우, 구성원의 열등한 상황(높은 LMXSC)의 원인을 상대적으로 높은 LMX의 질을 누리고 있는 동료에게서 찾지 않을 것이다. 반면 구성원이 시기심으로 인해 경험하고 있는 자기평가의 감소의 원인을 상대적 비교의 기준이 된 대상(envy object)인 LMX의 질에서 찾고, 자신의 현재 상황을 개선할 수 있는 수단에 대한 관심을 기울인다 (Crusius & Lange, 2014).

따라서 구성원이 동료의 상대적으로 높은 LMX로 인해 선의적 시기심을 경험하게 되면, 구성원은 상대적으로 열위에 있는 자신의 LMX의 질에 대해 동료 탓을 하기 보다 동료와 상응하는 혹은 동료보다 더 높은 LMX의 질을 획득하기 위한 수단에 더 관심을 가지게 될 것이라고 예상한다. 구성원들이 집단 내 상대적 LMX 질의 차이

로 인해 경험하는 시기심의 경험을 선의적인 방향으로 조절할 수 있다면, LMX 질의 차이가 조직 내 가져올 수 있는 부정적인 효과들을 막을 수 있을 뿐만 아니라, 조직 내 건강한 교환관계를 장려하고 궁극적으로 조직 성과에 기여할 수 있을 것이다.

따라서 본 연구는 무엇이 구성원들로 하여금 선의적 시기심을 경험하게 하는지, 선의적 시기심을 가져올 수 있는 조건에 대해 논의해 보고자 한다. 선의적 그리고 악의적 시기심은 개인이 다른 사람이 누리고 있는 우월한 결과에 대해서 어떻게 인지하는지, 즉, 상대방의 결과에 대한 개인이 인지하고 있는 정당성(perceived deservingness)의 여부가 시기심의 경험을 결정한다 (Lange & Crusius, 2014; Van de Ven et al., 2011). 만약 시기 받는 사람(envied person)이 누리는 우월한 결과가 정당하다(deserved)고 판단된다면 선의적 시기심을 경험하게 되고, 정당하지 않다(undeserved)고 판단되면 악의적 시기심을 경험하게 된다고 말한다(Lange & Crusius, 2014).

정당성(deservingness)에 대한 판단은 타인의 성공 혹은 실패에 대해 사람들이 반응하는 방식을 결정하는 중요한 변수이다 (Feather & Nairn, 2005). 실제로 시기하는 사람(envious person)은 동료가 누리는 혜택이 정당하지 않다고 느낄 때, 덜 협조하는 경향이 있다(Parks, Rumble, & Posey, 2002).

정당성에 대한 판단은 어떤 사건 혹은 결과(Outcome)와 관련 있는 사람(person B)과 그의 행동(B's behavior), 그리고 결과 혹은 사건을 판단하는 구성원(Person A)이 긴밀한 관계를 가지고 있다. 정당성을 판단하는 것은 특정 사건의 결과가 상대방(person B)의 긍정적 혹은 부정적 행동으로 발생하였다고 추정하고, 상대방이 그 행동, 결과에 책임이 있다고 가정하고 있으며, 이러한 관계를 판단하는 구성원(person A)의 개인적 관점과 관련이 있다 (Feather, 2006).

이러한 가정에 기반하여 Feather(1999)는 특정 결과에 대한 정당성 판단에 영향을 미치는 변수로서 4가지를 제시한다.

첫 번째, 결과를 해석하는 개인(Person B)이 가지고 있는 가치체계이다. 개인이 가지고 있는 일반적인 가치체계는 잠재적인 행동 혹은 결과를 긍정적, 부정적으로 해석할지 영향을 준다(Feather, 2006, 1999). 따라서 동일한 결과를 해석하는데 있어서 개인이 가진 가치에 따라서 긍정적 혹은 부정적으로 해석할 수 있기 때문에 정당성에 대한 판단에 영향을 미칠 수 있다.

두 번째, 다른 사람(person A)의 행동과 결과간의 인과관계이다(Feather, 2006, 1999). 사람들은 다른 사람이 어떻게 행동하는지에 대해서 주관적인 평가를 하기 때문에, 해당 구성원의 행동이 결과와 얼마나 긴밀한 관계가 있는지는 정당성에 영향을 미치는 중요한 변수가 될 수 있다.

세 번째, 내외 집단(in/out group) 관계 혹은 호감의 정도이다(Feather, 2006, 1999). 동일한 집단에 소속되어 있다는 사회적 동일시(social identification)가 높은 구성원, 그리고 호감도가 높은 구성원에 대한 평가는 사회적 동일시가 낮고, 비호감인 구성원에 대한 평가에 비해 긍정적인 경향이 있기 때문이다. 따라서 행동에 책임이 있는 타인에 대한 호감도 혹은 사회적 동일시는 정당성 판단에 있어 편향적 사고를 형성할 수 있다.

네 번째, 타인의 도덕적 특성이다. 정당성에 대한 판단은 타인의 행동 그리고 행동에 따른 결과에 직접적 혹은 간접적으로 관계가 있는 개인의 특성과 관련이 있다(Feather, 2006, 1999). 긍정적 혹은 부정적인 가치를 지닌 행동들을 관찰하는 것을 통해 타인의 특성에 대한 일반적인 평가를 형성할 수 있기 때문이다. 따라서 긍정적 혹은 부정적인 가치를 지닌 행동들의 관찰을 통해 형성된 타인의 도덕적 특성에 대한 일반적인 평가는 정당성 판단에 영향을 미칠 수 있다.

이처럼 정당성에 대한 판단은 개인의 행동, 그에 따른 결과, 개인의 행동과 직접적 혹은 간접적으로 관련이 있는 개인의 특성과

관련이 있으며, 이러한 것들이 어떻게 평가되느냐에 따라서 사람들의 반응이 달라질 수 있다(Feather, 1999).

따라서 시기심을 경험한 구성원은 상대적으로 높은 LMX의 질을 누리고 있는 동료의 긍정적인 결과에 대해 정당성을 판단하는 귀인 과정을 거치게 되는데, 이 때 그 결과가 정당하다고 판단 된다면 구성원들은 선의적 시기심을 경험할 것이라고 예상한다. 선의적 시기심을 경험하게 되면, 개인의 LMX의 질을 동료보다 우월하게 만들기 위해, 동료를 향한 훼방행동을 중단하거나, 도움행동을 증가시킬 것으로 예상한다.

일반적으로 동료에게 도움 행동을 제공하는 것은 다른 구성원들에게 좋은 인상을 줄 수 있고, 성과 평가를 상승시킬 수 있으며, 그리고 자신의 경력발전을 위한 기회를 향상시키는 것과 관련이 있다(Flynn, 2003; Grant & Mayer, 2009). 특히, 자신보다 상대적으로 높은 LMX의 질을 가지고 있는 동료에게 도움을 제공하고 훼방행동을 줄이는 것은 구성원에게 여러 가지 측면에서 LMX 질의 향상에 긍정적인 효과를 가져올 수 있다.

첫째, 동료가 상대적으로 더 높은 LMX의 질을 가지고 있다는 것은 동료가 리더와 더 호의적인 관계를 가지고 있다는 것을 의미한다. 이는 곧 동료가 리더가 제공하는 자원을 수혜 함에 있어서 구성원 보다 더 유리한 위치에 있으며, 구성원보다 더 우수한 정보를 가지고 있다는 것을 알 수 있다. 따라서 해당 동료에게 도움을 제공하는 것은 역으로 동료가 누리고 있는 양질의 자원을 직간접적으로 누릴 수 있는 수단이 될 수 있다(Kim et al., 2010). 하지만 훼방행동을 수행하는 것은 더 나은 자원을 가진 구성원과의 관계에도 악영향을 미칠 수 있으며, 그에 따라 자신이 수혜 할 수 있는 정보의 양도 감소 할 수 있다. 따라서 지속적으로 훼방행동을 수행하는 것은 개인의 상대적 LMX 질을 향상시키는데 있어 좋은 전략이 될 수 없기 때문에 선의적 시기심을 경험한 구성원은 훼방행동을 중단하거나

줄일 것이다.

둘째, 리더와 상대적으로 더 좋은 관계를 유지하고 있는 동료에게 빈번하게 도움을 제공함으로써 구성원이 리더에게 노출되는 빈도를 상승시킬 수 있다(Kim et al., 2010). 동료와의 관계를 통해서 리더에게 자신의 노출 빈도를 상승시켜 구성원의 LMX 질을 향상시킬 수 있는 기회를 만들어 낼 수 있다. 마찬가지로 횡방행동을 수행하는 것은 상대적으로 높은 LMX의 질을 가진 구성원과 관계에도 악영향을 미칠 수 있으며, 이는 리더와의 관계에도 부정적인 영향을 줄 수 있기 때문에 선의적 시기심을 경험한 구성원은 횡방행동을 수행하는 것을 중단하거나 감소시킬 것이다.

마지막으로 상대적으로 높은 LMX의 질을 누리고 있는 동료는 이미 조직 내에서 성공적인 위치에 있다고 볼 수 있다. 따라서 조직 내 성공적인 위치에 있는 사람과의 우호적인 관계는 집단 내 이미지 향상과 같은 후광효과를 기대할 수 있다(Kim et al., 2010). 따라서 상대적으로 높은 LMX의 질을 가진 동료에게 도움 행동을 제공하는 것은 구성원의 LMX 질을 높이기 위해 훌륭한 수단이 될 수 있다. 하지만 반대로 동료를 향한 횡방행동은 훌륭한 전략이 되지 못한다. 횡방행동은 대표적인 남을 끌어내리기(pulling down)전략의 하나로 조직 내에서 성공적인 위치에 있는 동료를 훼손하는 행동을 보이는 것은 개인의 이미지나 영향력을 상승시키는데 있어 매우 위험한 전략이 될 수 있기 때문에 구성원은 횡방행동을 중단하거나 감소시킬 것이다.

따라서 구성원이 동료의 높은 LMX 지위에 대해서 정당하다고 인지하였을 때, 시기심과 상호작용 하여 선의적 시기심을 자극하고, 그에 따라 구성원의 행동을 긍정적인 방향으로 조절 할 것이라고 예상한다. Feather(1999)의 정당성 이론에서 설명하고 있는 4가지의 조건을 기준으로 하여, 본 연구에서는 구성원의 공정성 민감도, 동료의 역량, 동료와의 교환관계, 그리고 동료의 윤리적 행동에 초점

을 맞추어 그 조절효과를 검증하고자 한다.

### 3.4.1 개인의 가치체계: 공정성 민감도

개인이 가지고 있는 가치는 주어진 상황에서 긍정적, 혹은 부정적 평가를 하는 방식에 영향을 줄 수 있다. 가치(Value)란 바람직한 혹은 바람직하지 않은 행동 방식, 궁극적인 목표 그리고 일반적인 목표에 대해 품고 있는 일반적인 신념을 말한다(Feather, 2006). 가치체계(Value system)는 즉각적인 상황에서 사건과 사물에 대한 긍정적 혹은 부정적 유의성을 이끌어 내어 상황을 인지하는 방식에 영향을 준다. 따라서 특정 사건, 결과에 대한 사람들의 가치체계는 사건, 결과에 대한 긍정적 부정적 평가에 영향을 줄 것이다.

따라서 본 연구에서는 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질(결과)을 해석하는 개인의 가치체계로서 공정성 민감도(Equity Sensitivity)의 효과를 살펴보고자 한다. 공정성 민감도는 직접적으로 공정성 이론(Adams, 1965)과 관계되며, 개인이 업무에 투입한 자원(input) 대비 산출 결과(output)를 다른 사람의 것을 비교한 결과를 해석하는 개인 차이를 설명하는 변수이다. Pritchard, Campbell 그리고 동료 연구자들에 따르면, 구성원은 특정한 직무 요소의 투입(input) 혹은 산출(output)의 결과를 공정성 판단의 기준으로 삼을 수 있다고 말한다(Huseman, Hatfield, Miles, Hatfield, & Miles, 1987).

구성원이 리더와의 높은 교환 관계를 만들기 위해 시간과 노력을 투입한다는 점에서 LMX의 질 역시 공정성의 판단 기준이 될 수 있다. 공정성 민감도는 공정함과 불공정함에 대한 인식은 개인에 따라 달라질 수 있음을 보여준다. 따라서 공정성 민감도는 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질에 대한 구성원의 정당성 판단에 영향을 줄 수 있을 것으로 예상된다.

공정성 민감도는 공정성에 대한 반응을 Benevolent, Equity



sensitivity, 그리고 Entitled 세가지로 구분한다.

Benevolent(underrewarded) 성향의 구성원은 자신의 결과물이 다른 사람보다 적을 때 만족을 느끼는 경향이 있다. 받는 것보다 주는 것이 많은 사람이고, 협력과 공헌할 준비가 된 사람을 의미하기도 한다(Huseman et al., 1987). 자신이 제공하는 것보다 적은 보상을 기대하기 때문에 이타적인 경향을 보이며, 타인을 위해 자신의 혜택을 기꺼이 희생한다. 따라서 투입 대비 산출 비율이 비교대상보다 낮은 상황에 민감하지 않다. 오히려 비교대상보다 그 비율이 높거나 같을 때 고충을 경험하게 된다 (Huseman et al., 1987). 따라서 Benevolent한 성향의 구성원은 적은 보상에 만족하는 경향이 있다. 따라서 자신의 상대적으로 낮은 LMX의 질에 대해 열등하다는 인식을 가지지 않고, 오히려 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질에 대해 관용적인 태도를 보일 것으로 예상된다.

Equity sensitivity 성향의 구성원은 자신이 다른 사람보다 덜 받았거나, 더 받았을 때 불만족하며, 동일할 때 비로소 만족이 발생한다 Entitled (overrewarded)는 투입 대비 결과가 비교대상보다 많이 받은 것으로 인식되는 사람으로, Entitled 성향의 구성원은 모든 것을 자신의 권리로 가정하기 때문에, 자신이 다른 사람보다 덜 받았을 때, 불만족을 느낀다 (Huseman et al., 1987). 따라서 Equity Sensitivity 그리고 Entitled 성향을 가진 구성원들은 자신의 상대적으로 낮은 LMX의 질에 대해서 민감하게 반응할 것이다. 동등한 LMX의 질을 가지지 못했다는 혹은 상대적으로 더 높은 LMX의 질을 가지지 못했다는 상황에 대한 불만족은 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질을 부당하다고 평가할 것을 예상한다.

따라서 구성원의 공정성 민감도는 시기심과 상호작용하여, 선의적 시기심을 자극할 것으로 예상된다. 특히, 공정한 세상에 대한 개인의 전반적인 신념이 강하면 선의적 시기심을 경험하는 경향이 있기 때문에(van de Ven, Zeelenberg, & Pieters, 2012), 구성원이

Benevolent 성향을 가질수록 선의적 시기심을 자극 할 것으로 예상한다. 그에 따라 구성원은 자신의 LMX의 질을 향상시킬 수 있는 수단으로써 해당 동료에 대한 횡방행동을 줄이고, 도움을 더 많이 제공하려고 할 것이다.

**가설 5a.** 구성원의 공정성 민감도는 시기심과 도움 제공 행동의 관계를 조절한다. 구성원의 공정성 민감도가 Benevolent 할수록, 시기심과 도움행동은 정적 관계를 가질 것이다.

**가설 5b.** 구성원의 공정성 민감도는 시기심과 횡방행동의 관계를 조절한다. 구성원의 공정성 민감도가 Benevolent 할수록, 시기심과 횡방행동은 부적 관계를 가지거나 그 관계가 유의하지 않을 것이다.

### 3.4.2. 행동과 결과에 대한 인과관계: 동료의 역량

시기 받는 사람(동료)에 대한 구성원의 평가는 시기심에 대해서 어떻게 반응 할 것인지에 대해 직접적인 영향을 줄 것이다. 동료가 누리고 있는 긍정적인 결과(상대적으로 높은 LMX의 질)가 구성원의 노력으로 획득한 것인지에 대한 판단이 결과의 정당성에 영향을 줄 수 있기 때문이다.

Feather(1999)는 타인의 긍정적인 행동으로 긍정적인 결과가 발생했을 때, 혹은 부정적 행동이 부정적 결과를 가져왔을 때, 정당성을 확보할 수 있다고 말한다. 동료가 특별 보너스를 받았다고 가정해보자. 만약 동료가 평소에도 열심히 일하고, 실력이 뛰어난 사람이었다면(긍정적인 행동) 모두 동료의 보너스 수령(긍정적인 결과)을 정당하다고 생각할 것이다. 하지만 그가 평소에 업무적인 노력은 기울이지 않고, 상사에게 아부하거나 정치적인 행위를 하였다면(부정

적인 행동) 그의 보너스 수령(긍정적인 결과)는 정당하지 않다고 생각할 것이다.

또한 사회인지 학자들은 사람들이 다른 사람에 대한 추론을 할 때, 따뜻함(warmth)과 경쟁력(competence)이라는 두 가지 차원에 기반하여 판단한다고 말한다(Tai et al., 2012). 여기서 경쟁력 영역은 지능, 기술, 창의성, 그리고 효능감을 포함한 인지된 역량을 포함하는 개념이다 (Fisk, Cuddy, & Glick., 2007). 즉, 다른 사람의 역량이 어떠한가에 대한 인식은 다른 사람의 성과를 평가할 때 필수적인 판단 기준이다.

따라서 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질을 평가할 때, 동료가 높은 역량을 가지고 있다면 구성원은 동료의 높은 LMX 질에 대해 정당하다고 느끼게 될 것이다. 즉, 시기심은 동료의 역량과 상호작용하여, 선의적 시기심을 자극 할 것으로 예상된다. 그에 따라 구성원은 자신의 LMX의 질을 향상시킬 수 있는 수단으로써 해당 동료에 대한 회방행동을 줄이고, 도움을 더 많이 제공하려고 할 것이다.

**가설 6a.** 동료의 역량은 시기심과 도움 행동의 관계를 조절한다.

동료의 역량이 높을 때, 시기심과 도움 행동은 정적 관계를 가질 것이다.

**가설 6b.** 동료의 역량은 시기심과 회방행동의 관계를 조절한다.

동료의 역량이 높을 때, 시기심과 회방 행동의 정적 관계는 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것이다.

### 3.4.3. 내외집단 효과: 동료 교환관계

구성원과 동료의 대인관계, 그리고 사회적 동일시(social identification)의 정도는 정당성 판단에 영향을 줄 수 있다. 정당성에 대한 판단을 내릴 때, 개인이 더 호감을 가지고 있는 사람 혹은 집단에게 유리한 의사결정을 내리는 경향이 있기 때문이다(Feather, 1999). 또한 동일한 사회적 정체성(social identity)을 공유하고 있거나, 해당 동료가 나의 내집단(in group)이라고 여겨질수록 동료의 긍정적인 결과가 더 정당하다고 판단하는 경향이 있다(Feather, 2006). 따라서 구성원이 동료에게 느끼는 호감의 정도, 사회적 동일시의 정도가 높을수록 정당성의 판단에 긍정적인 편향을 가져올 수 있다.

본 연구에서는 구성원의 사회적 정체성, 그리고 대인관계에 주요한 영향을 주는 변수로 동료 교환관계(CWX, Coworker exchange)가 있다. 동료 교환관계(CWX)는 팀 구성원들 간 교환 관계의 중요성을 강조한 팀 구성원 교환관계(TMX, Team member exchange)연구에 기반하고 있다(Sherony & Green, 2002). 동료 교환관계(CWX)는 구성원들간의 전반적인 교환 관계의 수준을 대표하며, 높은 동료 교환관계(CWX)는 동료들 간 높은 상호신뢰와 존중, 그리고 필요 이상의 지원과 관련이 높은 것으로 나타났다(Liden et al., 2000). Graen and Uhl-Bien(1995)은 상사-부하 교환 관계(LMX)와 동료 교환관계가 상호 작용하여 조직 성과에 기여한다고 말하며, 동료 교환관계를 이해하는 것이 리더십 과정을 이해하는데 중요하다는 것을 밝혔다.

동료 교환관계(CWX)는 구성원들간의 생각, 피드백, 노력, 자원, 전문성, 그리고 인지를 공유하는데 있어 상호 호혜의 수준을 보여준다(Liden et al., 2000). 따라서 동료와의 높은 교환관계의 형성은 동료와 특별한 관계를 가지고 있다는 인식을 촉진한다. 동료와의 높은 업무 관계는 구성원이 집단 안에서 더 나은 대우를 받고 있다고 느끼는 것과 긍정적인 관계가 있다(Liao, Liu, & Loi, 2010). 높은 동료 교환관계(CWX)를 통해 구성원이 동료와 같은 정체성을 공유한다고 인식하기 때문이다.

따라서 동료와의 높은 교환관계는 동료가 나와 동일한 집단이라는 인식을 촉진시킬 뿐만 아니라, 사회적 동일시에도 긍정적인 영향을 주어 동료의 행동, 결과에 대한 정당성을 평가하는데 있어 긍정적인 편향을 가져올 것으로 예상된다. 따라서 시기심은 동료와의 교환관계와 상호작용하여, 선의적 시기심을 자극 할 것이다. 그에 따라 구성원은 자신의 LMX의 질을 향상시킬 수 있는 수단으로써 해당 동료에 대한 회방행동을 줄이고, 도움을 더 많이 제공하려고 할 것이다.

**가설 7a.** 동료 교환관계(CWX)는 시기심과 도움 제공 행동의 관계를 조절한다. 동료 교환관계가 높을 수록, 시기심과 도움행동은 정적 관계를 가질 것이다.

**가설 7b.** 동료와의 교환관계(CWX)는 시기심과 사회적 회방행동의 관계를 조절한다. 동료 교환관계가 높을 때, 시기심과 회방 행동의 정적 관계는 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것이다.

#### **3.4.4. 동료의 특성: 동료의 윤리적 행동**

해당 구성원이 도덕적인가? 진실한가? 에 대한 평가는 그 사람이 평소에 어떻게 행동하고, 다른 사람들이 그 사람의 행동에 대해서 어떻게 말하는 지에 대한 정보에 기초하고 있다. 우리는 평소에 다른 사람의 긍정적 혹은 부정적인 가치를 지닌 행동들을 관찰함으로써 그 사람의 도덕적 특성에 대한 일반적 평가를 형성한다. 또한 그러한 도덕성에 대한 인지 역시 정당성 판단에 영향을 준다(Feather, 1999).

동료의 일관성 있는 과거 행동들, 높은 윤리의식 고수, 그리고

말과 행동이 일치하는 정도는 동료의 진실성(integrity) 혹은 도덕성(moral characteristics)을 평가하는데 영향을 준다(Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). 따라서 더 윤리적 행동을 많이 보였던 동료는 도덕적 수준이 높다고 평가될 수 있으며, 동료의 행동에 대한 평가를 할 때 수긍할 수 있는 방법을 통해 결과를 얻었을 것이라고 생각할 것이다.

따라서 상대적으로 높은 LMX의 질을 가지고 있는 동료가 평소에 높은 도덕성을 보여주었던 사람이라면, 그가 누리고 있는 높은 LMX의 질이 옳은 방법을 통해서 얻은 결과라고 생각하게 될 것이다. 시기심은 동료의 윤리적 행동과 상호작용 하여, 선의적 시기심을 자극 할 것으로 예상한다. 그에 따라 구성원은 자신의 LMX의 질을 향상시킬 수 있는 수단으로써 해당 동료에 대한 횡방행동을 줄이고, 도움을 더 많이 제공하려고 할 것이다.

**가설 8a.** 동료의 윤리적 행동은 시기심과 도움 제공 행동의 관계를 조절한다. 동료가 윤리적 행동을 자주 수행할수록, 시기심과 도움행동은 정적 관계를 가질 것이다.

**가설 8b.** 동료와의 윤리적 행동은 시기심과 사회적 횡방행위의 관계를 조절한다. 동료가 윤리적 행동을 자주 수행할수록, 시기심과 횡방 행동의 정적 관계는 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것이다.

## 4. 방법

### 4.1 설문 절차 및 대상

가설을 검증하기 위해 대한민국에 위치한 21개의 서로 다른 국내 조직에서 설문을 실시하였다. 설문은 조직 구성원과, 동료에게 각각 동일한 설문지를 배포하여 상호 평가를 하도록 하였다. P. M. Podsakoff, MacKenzie, Lee와 Podsakoff(2003)에 따르면 서로 다른 정보원으로부터 취합된 설문은 예측변수와 결과변수의 분리를 가능하게 하고 동일반복 편의를 최소화 해준다. 이에 따라 본 연구에서는 자신의 상대적 LMX의 질(LMXSC) 그리고 시기심은 본인이 측정하게 하였고, 회방행동 그리고 도움 행동과 관련된 설문은 동료가 응답할 수 있도록 설계하여 일대일 상호 평가하도록 안내하였다.

본 연구의 설문을 위해 연구자는 각 회사에서 근무하는 구성원에게 직접, 간접적인 방법으로 설문에 응할 것을 요청하였다. 200 쌍의 설문을 조직 구성원에게 각각 배포하였으며, 최종적으로 186쌍이 수거되었으며, 93%의 응답률을 보였다. 이들 중 신뢰하기 어려운 자료나 완성되지 않은 설문들을 제외하여 최종 160쌍의 데이터를 사용할 수 있었으며, 상호 평가한 데이터를 정리하여 총 320개의 데이터를 사용하여 가설검증을 진행하였다.

응답자 320명 중 남성은 56.8%, 여성은 43.2%로 남성의 비중이 높은 것으로 나타났다. 또한 응답자의 평균 연령은 약 32세이고 표준편차는 6.4로 나타났다. 이들의 최종 학력의 경우 구성원 중 고등학교 졸업이 8.8%, 전문대 졸업은 11.4%로 나타났으며 4년제 대학교 졸업이 59.6%로 가장 많았으며, 뒤이어 대학원 졸업은 19.6%였다.

## 4.2 측정 변수

본 연구에 사용된 설문 문항은 Brislin (1980)의 추천 방법에 의해 영어로 된 문장을 한글로 번역하였다. 독립변수인 상대적 LMX의 질(LMXSC), 시기심 및 조절변수인 공정성민감도, 동료의 역량, 동료와의 교환관계, 그리고 동료의 윤리적 행동은 본인이 측정하도록 하였고, 종속변수인 사회적 횡방행동과 도움 제공 행동은 동료가 응답하였다. 모든 항목들은 7점의 리커트 스케일로 측정하였다(예, 1 = 매우 그렇지 않다'에서부터 7= 매우 그렇다).

상대적 LMX의 질(LMXSC). 상대적 LMX의 질은 Vidyarthi et al.(2010)가 개발한 6개 항목의 LMXSC 측정 항목을 본 연구의 목적에 맞게 동료와 비교하였을 때, 자신의 상대적인 LMX의 질을 어떻게 느끼는지를 묻는 항목으로 수정하여 사용하였다. 예시 항목은 “이 동료는 팀 내에서 상사(팀장)와 나보다 더 좋은 관계를 가지고 있다.”, “이 동료와 상사(팀장)와의 업무 관계는 나와 상사(팀장)의 관계보다 더 효율적이다.” 등이 있다.

시기심. 구성원이 경험하는 시기심은 (Cohen-Charash, 2009)가 일상적 시기심(episodic envy)측정하기 위해 개발한 9개 항목을 사용했다. 예시 항목은 “나는 이 동료에 대해 나쁜 감정이 있다.”, “이 동료는 내가 가진 것보다 더 나은 것을 가지고 있다.” 등이 있다.

공정성 민감도. 구성원의 공정성 민감도는 Huseman et al.'s (1985)이 개발한 ESI (Equity Sensitivity Instrument)의 다섯 개 항목을 사용하였다. 다섯 개 항목은 강제 분포 할당방식으로 측정하여 각 항목마다 두 개의 진술에 대해 10점을 분배하도록 하였다. 예시 항목은



“나에게 중요한 것은: A) 조직으로부터 받는 것이다. B) 조직에 주는 것이다.”, “내가 더 신경 쓰는 것은: A) 내가 조직으로부터 받는 것이다. B) 내가 조직에 공헌한 것이다.” 등이 있다. 점수는 0점에서 50점까지 측정될 수 있고 각 문항에 Benevolent에 관련한 진술 다섯 개를 합산하여 측정한다. 50점은 매우 Benevolent 하고, 0은 매우 entitled 하다고 해석한다.

**동료의 윤리적 행동.** 동료의 윤리적 행동은 Mayer & Davis (1999)가 진실성(Integrity)을 측정하기 위해 개발한 6개 항목을 사용하였다. 예시 항목은 “나는 동료가 당연히 약속을 지킬 것이라고 생각한다.”, “이 동료는 건전한 원칙에 따라 행동한다.” 등이 있다.

**동료의 역량.** 동료의 역량은 Mayer & Davis (1999)가 역량을 측정하기 위해 개발한 6개 항목 사용하여 측정하였다. “이 동료는 자신의 직무를 수행할 충분한 능력이 있다.”, “이 동료는 성과를 향상시킬 수 있는 전문적 능력을 가지고 있다.” 등이 있다.

**동료 교환관계.** 동료와의 교환관계는 Sherony & Green (2002)가 동료 교환관계 (CWX) 측정을 위해 사용한 6개 항목을 사용하였다. 예시 항목은 “이 동료는 내가 업무 수행과정에서 겪는 어려움과 필요에 대하여 잘 이해해 준다.”, “내가 도움을 필요로 할 때 동료 자신의 희생을 감수하고라도 나를 도와줄 것이다.” 등이 있다.

**도움 제공 행동.** 구성원의 도움 제공 행동은 Settoon and Mossholder(2002)가 개발한 사람중심 도움행동(person-focused interpersonal citizenship behavior)과 과업중심 도움행동(task-focused interpersonal citizenship behavior)의 두 가지 하위차원으로 구성된 도움행동 변수를 사용하였다. 수혜자가 행위자로부터 받은 도움의 정도를 측정하였다.

예시 항목은 과업중심 도움행동의 경우 “이 동료는 내가 요청하지 않더라도 내가 어려운 과제를 수행할 때 도움을 준다.”, “이 동료는 업무에서 어떤 것이 요구될 때, 나를 돕기 위해 추가적인 역할을 수행한다.” 등이 있으며, 사람중심 도움행동의 경우 “이 동료는 나의 문제나 걱정거리를 들어주기 위해 기꺼이 시간을 낸다.”, “이 동료는 아무리 힘든 근무환경에서도 나에게 관심과 친절을 보인다.” 등이 있다.

**훼방행동.** 구성원의 사회적 훼방 행동은 Duffy (2006)가 사회적 훼방행동(Social undermining)을 측정하기 위해 개발한 13개 항목을 사용하여 측정하였다. 예시 항목은 “이 동료는 나의 말을 무시한다.”, “이 동료는 비 생산적인 방식으로 나의 업무 방식에 대해 비난한다.” 등이 있다.

**통제 변수.** 본 연구에서는 인구 통계학적 변수인 구성원의 연령과 성별, 그리고 학력을 통제변수로 사용하였다. 연령은 나이를 숫자로 표기하여 직접 기입하도록 하였고, 성별의 경우 남성은 ①, 여성은 ②의 코드를 부여 하여 응답하도록 하였다. 최종적으로 연구 결과에 이를 반영할 때는 연령은 연속 변수로 보고 그대로 활용하였고, 남성을 0, 여성을 1로 변환하여 통제 변수로 활용하였다. 또한 학력의 경우 고등학교 졸업자의 경우 ①, 전문대 졸업자는 ②, 대학 졸업자는 ③, 대학원 이상 졸업자는 ④의 코드를 부여하였고 이에 해당되지 않는 기타의 경우 ⑤에 응답하도록 하였다.

### 4.3 분석 절차

본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 회귀 분석을 실시한다. Baron and Kenny (1986)에 따르면, 매개효과를 확인하기 위해서 4가지 단계를 사용하여 매개를 검증하도록 추천하고 있다. 첫째, 독립변수가 매개변수의 관계가 통계적으로 유의해야 한다. 둘째, 매개변수가 종속변수와 관계가 통계적으로 유의해야 한다. 셋째 독립변수가 종속변수와 관계가 통계적으로 유의해야 한다. 마지막으로 매개변수가 회귀방정식에 포함되었을 때, 독립변수와 종속변수의 유의한 정도가 감소해야 한다. 하지만 Baron과 Kenny(1986)의 접근법에 대해, Shrout와 Bolger(2002)뿐만 아니라 다른 연구자들은 연구 모델이 강력한 이론적 기반을 가지고 있을 경우 독립변수와 종속변수의 관계를 확인하는 세 번째 단계는 매개관계를 확인하는 과정에 있어 중요하지 않다고 주장하였다. Kenny, Kashy 그리고 Bolger(1998)또한 Baron과 Kenny(1986)의 세 번째 단계는 필요하지 않으며, 첫 번째와 두 번째 단계가 매개 효과를 확인하는데 있어 핵심적인 단계라고 지적하며, 독립변수와 매개변수, 그리고 매개변수와 종속변수가 유의한 관계를 가지고 있다면 독립변수가 종속변수의 관계가 유의하지 않더라도, 매개변수가 간접 효과(indirect effect)가 있는 것으로 볼 수 있다고 하였다(Kenny et al., 1998: 260). 최근 조직 행동 연구들에서도 이러한 기준을 적용하여 매개 가설을 검증하기 시작하였다(e.g. Srivastava, Bartol, & Locke, 2006).

따라서 본 연구에서는 따라서 본 연구에서는 상대적 LMX의 질(LMXSC)과 휘방행동 그리고 도움행동과의 관계에 있어 시기심의 매개효과를 검증하는데 있어 Preacher와 Hayes (2008)가 제안한 매개 프로세스를 통해서 매개 가설을 검증하였다. Preacher and Hayes (2008)

에 따르면, 매개 효과를 만족하기 위해서는 세 가지 조건을 만족해야 한다고 말한다 (Li et al., 2015). 첫째, 독립변수와 매개변수가 유의한 상관계수를 보여야 한다. 둘째, 매개변수는 독립변수를 통제한 후에도 종속변수에 유의한 관계를 보여야 한다. 마지막으로 독립변수가 종속변수에 미치는 간접적 효과가 유의하게 나와야 한다.

시기심의 간접 효과를 검증하기 위해, Hayes (2013)의 SPSS process 가 사용되었다. 사회적 회방행동과 도움행동에 대한 위계적 회귀분석이 수행되었다. 1단계에서는 통제변수들을 포함한다. 2 단계에서는 LMXSC가, 3단계에서는 사회적 회방행동을 입력한다. 그리고 도움행동을 종속변수로 바꾸어 한번 더 SPSS의 Process를 사용하였다.

조절 효과를 검증하기 위해서 회방 행동을 종속변수로 두고 1 단계에서는 통제변수를 입력하고, 2단계에서는 독립변수로 시기심을 입력하였으며, 3단계에서는 조절변수로 설정한 공정성 민감도, 동료의 역량, 동료와 교환관계와 동료의 윤리적 행동을 하나씩 입력하고, 마지막으로 4단계에서 각각의 조절변수와 독립변수의 상호작용 변수를 입력하였다. 종속변수를 도움 행동으로 변경하여 동일하게 한번 더 회귀분석을 실시하였다.

## 5. 결과

표 1 에서는 본 연구에서 분석에 사용한 변수들의 평균, 표준편차 및 상관계수를 확인할 수 있다. 이를 통해 상대적 LMX 의 질(LMXSC)는 구성원의 시기심, 동료의 역량, 동료의 윤리적 행동, 그리고 동료와의 교환관계와 양의 상관관계가 있으며, 시기심은 동료의 역량, 윤리적 행동, 동료와의 교환관계, 그리고 동료의 윤리적 행동과 음의 상관관계가 있음을 확인 할 수 있다. 또한 시기심은 사회적 회방행동과 양의 관계, 도움 제공 행동과 음의 관계를 가지고 있음을 확인 할 수 있다.

표 1. 기술 통계표

|               | M     | SD   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5     | 6      | 7     | 8     | 9     | 10    | 11     | 12    |
|---------------|-------|------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|
| 1. 연령         | 32.23 | 6.38 | 1      |        |        |        |       |        |       |       |       |       |        |       |
| 2. 성별         | 1.43  | .50  | -.27** | 1      |        |        |       |        |       |       |       |       |        |       |
| 3. 학력         | 2.92  | .83  | .20**  | -.24** | 1      |        |       |        |       |       |       |       |        |       |
| 4. LMX        | 4.71  | 1.01 | .05    | -.06   | -.124* |        |       |        |       |       |       |       |        |       |
| 5. LMXSC      | 4.21  | 1.06 | -.04   | .07    | .02    | .05    | (.89) |        |       |       |       |       |        |       |
| 6. 시기심        | 2.32  | .90  | .09    | -.11*  | .14*   | -.23** | .15** | (.82)  |       |       |       |       |        |       |
| 7. 동료의 역량     | 5.35  | 1.01 | -.04   | .13*   | -0.07  | .25**  | .34** | -.15** | (.95) |       |       |       |        |       |
| 8. 동료의 윤리적 행동 | 5.31  | .84  | .03    | .05    | .06    | .25**  | .14*  | -.23** | .67** | (.80) |       |       |        |       |
| 9. 동료 교환관계    | 4.88  | .95  | -.04   | .08    | .10    | .28**  | .23** | -.23** | .56** | .57** | (.88) |       |        |       |
| 10. 공정성민감도    | 24.57 | 4.99 | -.05   | .10    | -.18** | .19**  | .04   | -.09   | .12*  | .20** | .14*  | (.59) |        |       |
| 11. 회방 행동     | 1.62  | .84  | .15**  | -.07   | .07    | -.09   | -.01  | .13*   | -.06  | -.03  | -.09  | .10   | (.96)  |       |
| 12. 도움 행동     | 5.12  | 1.06 | .04    | -.02   | .04    | .03    | .10   | -.07   | .22** | .21** | .32** | .06   | -.36** | (.96) |

주. \* p < .05; \*\* p < .01 (양측 검정)

## 5.1 가설 검증<sup>1</sup>

표 2에는 본 연구의 가설의 검증 결과를 알기 쉽게 정리하였다.

가설1은 구성원이 인지하는 LMXSC와 구성원의 시기심이 정적인 관계를 가질 것으로 예상하였는데, 분석 결과에 따르면 이들의 정적인 관계는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $\beta=.126$ ,  $p<.05$ ). 따라서 가설 1은 지지되었다.

시기심이 동료들 향한 횡방 행동과 정적 관계를 가질 것이라고 예상한 가설 2도 통계적으로 유의한 것으로 나타나( $\beta=.120$ ,  $p<.05$ ), 가설 2도 지지되었다. 가설 3은 시기심이 동료들 향한 도움 행동과 부적 관계를 가질 것으로 예상하였는데, 회귀분석 결과 통계적으로 유의한 것으로 나타나( $\beta=-.138$ ,  $p<.05$ ), 가설 3도 지지되었다.

가설 4a와 4b는 시기심의 LMXSC와 횡방 행동, 그리고 도움 행동의 관계에 미치는 매개 효과를 확인하기 위해서 Preacher and Hayes (2008)의 간접 효과 방식을 사용하였다. LMXSC와 시기심의 유의한 정적 관계( $\beta=.126$ ,  $p<.05$ )가 확인 되었기 때문에 첫 번째 조건을 만족하였다(표3). 또한 LMXSC가 통제된 후에도 시기심은 횡방 행동( $\beta=.123$ ,  $p<.05$ )과 도움 행동( $\beta=-.160$ ,  $p<.05$ )에 유의한 관계를 보여 두 번째 조건을 만족하였다(표 4). 마지막으로 LMXSC와 사회적 횡방행동, 그리고 도움 제공행동에 미치는 간접 효과를 확인하기 위해서 Hayes (2013)의 SPSS process를 사용하였다. 표 5에서 확인할 수 있듯이 LMXSC가 시기심을 통해 사회적 횡방행동에 미치는 간접 효과는 유의한 것으로 나타났다 (95% CI = [.00, .03]). LMXSC가 시기심을 통해 도움 제공행동에 미치는 간접 효과 역시 유의한 것으로 나타났다 (95% CI = [-.05, -.00]). Zhao, Lynch 그리고 Chen (2010)은

---

<sup>1</sup> 본 연구의 설문 단계에서 동료간 상호 평가한 샘플을 사용한 것과 관련하여, 집단효과가 존재할 가능성이 있어 위계적 선형모형(Hierarchical Linear Model, HLM)을 통해 추가분석을 진행하였다. 하지만, 그 결과가 회귀분석과 동일하게 나와 본문에서 따로 언급하지 않았다.

Baron & Kenny's 의 3단계 검증은 붓스트레핑(bootstrap testing)을 통한 간접효과 검증으로 대체되어야 한다고 주장하며, “매개 효과를 검증하기 위해서, 가장 중요한 것은 간접 효과를 확인하는 것이다 (Zhao et al., 2010, 204p).”라고 말하였다. 따라서 위의 결과는 LMXSC와 휘방 행동 그리고 LMXSC와 도움 행동의 관계에 대한 시기심의 매개 역할을 보여주는 결과라고 해석할 수 있다. 따라서 가설 4a와 가설 4b는 지지되었다.

가설 5a와 가설 5b는 구성원의 공정성 민감도의 조절효과를 검증한 가설로, 구성원의 공정성 민감도가 Benevolent 할수록, 시기심과 도움행동의 부적관계는 정적 관계로 변하고, 시기심과 휘방 행동의 정적 관계가 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것으로 예상하였다. 하지만 가설 5a( $\beta = -.021$ , n.s., 표 6) 과 가설 5b( $\beta = .012$ , n.s., 표 6)모두 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않아 기각되었다.

가설 6a와 가설 6b는 동료의 역량이 가지는 조절효과를 검증한 가설로, 동료의 역량이 높을수록, 시기심과 도움행동의 부적관계는 정적 관계로 변하고, 시기심과 휘방 행동의 정적 관계가 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것으로 예상하였다. 하지만 가설 6a( $\beta = .021$ , n.s., 표 7) 과 가설 6b( $\beta = -.085$ , n.s., 표 7) 모두 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않아 기각되었다.

가설 7a와 가설 7b는 동료와의 관계가 가지는 조절효과를 검증한 가설로, 동료와 좋은 관계를 가질 수록, 시기심과 도움행동의 부적관계는 정적 관계로 변하고, 시기심과 휘방 행동의 정적 관계가 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것으로 예상하였다. 하지만 가설 7a( $\beta = .043$ , n.s., 표 8) 과 가설 7b( $\beta = -.022$ , n.s., 표 8) 모두 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않아 기각되었다.

가설 8a와 가설 8b는 동료의 윤리적 행동이 가지는 조절효과를 검증한 가설로, 동료가 윤리적으로 행동할 수록, 시기심과 도움행동의 부적관계는 정적 관계로 변하고, 시기심과 휘방 행동의 정적 관



계가 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것으로 예상하였다. 하지만 가설 8a( $\beta = -.061$ , n.s., 표 9) 과 가설 8b( $\beta = -.052$ , n.s., 표 9) 모두 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않아 기각되었다.

결론적으로 본 연구에서 설정하였던 총 13개의 가설 중에서 주 효과를 검증한 5개 가설이 지지되었고, 조절 효과를 검증한 8개 가설이 기각되었다.

표 2. 가설검증 결과

| 가설   |  | 결과 |
|--|--|----|
| 가설 1. 동료의 상대적 LMX의 질이 높다고 느낄수록 구성원은 동료에게 시기심을 느낄 것이다. LMXSC는 시기심과 정적 관계를 가진다.                                      |  | 지지 |
| 가설 2. 시기심의 경험은 횡방 행동과 긍정적인 관계를 가진다.  |  | 지지 |
| 가설 3. 시기심의 경험은 도움행동과 부정적인 관계를 가진다.   |  | 지지 |
| 가설 4a. 시기심은 LMXSC와 횡방행위의 관계를 매개한다.   |  | 지지 |
| 가설 4b. 시기심은 LMXSC와 도움행동의 관계를 매개한다.   |  | 지지 |
| 가설 5a. 구성원의 공정성 민감도는 시기심과 도움 제공 행동의 관계를 조절한다. 구성원의 공정성 민감도가 Benevolent 할수록, 시기심과 도움행동은 정적 관계를 가질 것이다.              |  | 기각 |
| 가설 5b. 구성원의 공정성 민감도는 시기심과 횡방 행동의 관계를 조절한다. 구성원의 공정성 민감도가 Benevolent 할수록, 시기심과 횡방 행동의 정적 관계는 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것이다. |  | 기각 |
| 가설 6a. 동료의 역량은 시기심과 도움 행동의 관계를 조절한다. 동료의 역량이 높을 때, 시기심과 도움 행동은 정적 관계를 가질 것이다.                                      |  | 기각 |
| 가설 6b. 동료의 역량은 시기심과 횡방행동의 관계를 조절한다. 동료의 역량이 높을 때, 시기심과 횡방 행동의 정적 관계를 가질 것이다.                                       |  | 기각 |

|  |    |
|--|----|
| 관계는 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것이다.   |    |
| 가설 7a. 동료 교환관계(CWX)는 시기심과 도움 제공 행동의 관계를 조절한다. 동료 교환관계가 높을 때, 시기심과 도움행동은 정적 관계를 가질 것이다.                       | 기각 |
| 가설 7b. 동료와의 교환관계(CWX)는 시기심과 사회적 회방행동의 관계를 조절한다. 동료 교환관계가 높을 때, 시기심과 회방 행동의 정적 관계는 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것이다.     | 기각 |
| 가설 8a. 동료의 윤리적 행동은 시기심과 도움 제공 행동의 관계를 조절한다. 동료가 윤리적 행동을 자주 수행할수록, 시기심과 도움행동은 정적 관계를 가질 것이다.                  | 기각 |
| 가설 8b. 동료와의 윤리적 행동은 시기심과 사회적 회방행위의 관계를 조절한다. 동료가 윤리적 행동을 자주 수행할수록, 시기심과 회방 행동의 정적 관계는 약해지거나 유의하지 않게 나타날 것이다. | 기각 |

표 3. 상대적 LMX의 질(LMXSC)과 회방 행동, 도움 행동간 시기심의 매개 효과 검증(1/3)

| 변수                        | 시기심    |       |
|---------------------------|--------|-------|
|                           | 모델 1   | 모델 2  |
| <u>1 단계: 통제변수</u>         |        |       |
| 연령                        | .05    | .07   |
| 학력                        | .10    | .10   |
| 성별                        | -.06   | -.05  |
| LMX                       | -.23** | -.24† |
| <u>2 단계: 주효과</u>          |        |       |
| LMX 상·향·비·교               |        | .15** |
| <i>F</i> 값                | 6.33   | 6.73  |
| <i>R</i> <sup>2</sup>     | .08    | .10   |
| 수정된 <i>R</i> <sup>2</sup> | .07    | .09   |

주 † p < .10, \* p < .05; \*\* p < .01 (양측 검정)

표 4. 상대적 LMX의 질(LMXSC)과 회방 행동, 도움 행동간 시기심의 매개 효과 검증(2/3)

| 변수   | 회방 행동             |                  | 도움 행동 |                   |
|--|-------------------|------------------|-------|-------------------|
|  | 모델 1              | 모델 2             | 모델 1  | 모델 2              |
| <u>1단계: 통제변수</u>                           |                   |                  |       |                   |
| 연령   | .15 <sup>*</sup>  | .14 <sup>*</sup> | .02   | .03               |
| 학력   | -.01              | .00              | -.10  | -.11 <sup>†</sup> |
| 성별   | .01               | .00              | .03   | .03               |
| LMX  | -.10 <sup>†</sup> | -.08             | .02   | .00               |
| LMXSC                                      | .00               | -.02             | .10   | .12 <sup>†</sup>  |
| <u>2단계: 주효과</u>                            |                   |                  |       |                   |
| 시기심  |                   | .12 <sup>*</sup> |       | -.12 <sup>*</sup> |
| <i>F</i> 값                                 | 2.03              | 2.49             | 1.36  | 1.97              |
| <i>R</i> <sup>2</sup>                      | .03               | .04              | .03   | .04               |
| 수정된 <i>R</i> <sup>2</sup>                  | .02               | .03              | .01   | .02               |
| 주 † p < .10, * p < .05; ** p < .01 (양측 검정) |                   |                  |       |                   |

표 5상대적 LMX의 질과 웨방 행동, 도움 행동간 시기심의 매개 효과 검증: Process 사용(3/3)

- 종속변수: 웨방 행동

| 매개 변수 | 매개효과 계수 | Boot S.E | 95% 신뢰구간  |           | 유의성 여부            |
|-------|---------|----------|-----------|-----------|-------------------|
|       |         |          | Boot LLCI | Boot ULCI |                   |
| 시기심   | .015    | .009     | .0024     | .0388     | 유의함(0 값 포함 하지 않음) |

주. N=305, Bootstrap 샘플 = 1000,

- 종속변수: 도움 행동

| 매개 변수 | 매개효과 계수 | Boot S.E | 95% 신뢰구간  |           | 유의성 여부            |
|-------|---------|----------|-----------|-----------|-------------------|
|       |         |          | Boot LLCI | Boot ULCI |                   |
| 시기심   | -.020   | .012     | -.0500    | -.0037    | 유의함(0 값 포함 하지 않음) |

주. N=305, Bootstrap 샘플 = 1000

표 6. 시기심과 해방 행동, 도움 행동 간 공정성 민감도의 상호작용 효과 검증

| 변수                        | 해방 행동 |      |       |       | 도움 행동 |       |       |       |
|---------------------------|-------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                           | 모델 1  | 모델 2 | 모델 3  | 모델 4  | 모델 1  | 모델 2  | 모델 3  | 모델 4  |
| <u>1 단계: 통제변수</u>         |       |      |       |       |       |       |       |       |
| 연령                        | .15** | .14* | .14*  | .14*  | -.02  | -.01  | -.01  | .00   |
| 학력                        | -.01  | -.02 | .00   | .00   | .01   | .02   | .03   | .02   |
| 성별                        | -.05  | -.04 | -.05  | -.05  | -.08  | -.09  | -.09  | -.08  |
| LMX                       | -.12  | -.10 | -.12* | -.12* | .07   | .05   | .04   | .04   |
| <u>2 단계: 주효과</u>          |       |      |       |       |       |       |       |       |
| 시기심                       |       | .12* | .14*  | .14*  |       | -.12* | -.12* | -.12* |
| <u>3 단계: 주효과</u>          |       |      |       |       |       |       |       |       |
| 공정성 민감도                   |       |      | .15*  | .17** |       | .04   | .04   | .01   |
| <u>4 단계: 조절효과</u>         |       |      |       |       |       |       |       |       |
| 시기심*공정성민감도                |       |      |       | .06   |       |       |       | -.09  |
| <i>F</i> 값                | 2.81  | 3.14 | 3.66  | 3.30  | 0.95  | 1.62  | 1.40  | 1.51  |
| <i>R</i> <sup>2</sup>     | .04   | .05  | .07   | .08   | .01   | .03   | .03   | .04   |
| 수정된 <i>R</i> <sup>2</sup> | .02   | .04  | .05   | .05   | .00   | .01   | .01   | .01   |

주 + p < .10, \* p < .05; \*\* p < .01 (양측 검정)

표 7. 시기심과 궤방 행동, 도움 행동 간 동료의 역량에 대한 인식의 상호작용 효과 검증

| 변수               | 궤방 행동 |      |      |      | 도움 행동 |       |       |       |
|------------------|-------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|
|                  | 모델 1  | 모델 2 | 모델 3 | 모델 4 | 모델 1  | 모델 2  | 모델 3  | 모델 4  |
| <u>1단계: 통제변수</u> |       |      |      |      |       |       |       |       |
| 연령               | .15   | .14  | .14  | .14  | .01   | .02   | .03   | .03   |
| 학력               | .00   | -.01 | -.01 | -.01 | .02   | .03   | .04   | .04   |
| 성별               | -.01  | -.01 | -.01 | -.01 | -.10  | -.11  | -.10  | -.10  |
| LMX              | -.11  | -.08 | -.08 | -.09 | .03   | .01   | -.04  | -.04  |
| <u>2단계: 주효과</u>  |       |      |      |      |       |       |       |       |
| 시기심              |       | .13* | .13* | .14* |       | -.11* | -.09  | -.09  |
| <u>3단계: 주효과</u>  |       |      |      |      |       |       |       |       |
| 동료의 역량           |       |      | .01  | .02  |       |       | .22** | .22** |
| <u>4단계: 조절효과</u> |       |      |      |      |       |       |       |       |
| 시기심*동료의 역량       |       |      |      | -.08 |       |       |       | .02   |
| $F$ 값            | 2.54  | 2.97 | 2.47 | 2.43 | 1.09  | 1.63  | 3.81  | 3.27  |
| $R^2$            | .03   | .05  | .05  | .05  | .01   | .03   | .07   | .07   |
| 수정된 $R^2$        | .02   | .03  | .03  | .03  | .00   | .01   | .05   | .05   |

주 +  $p < .10$ , \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  (양측 검정)



표 8. 시기심과 궤방 행동, 도움 행동 간 동료 교환관계에 대한 인식의 상호작용 효과 검증

| 변수                        | 궤방 행동 |      |      |      | 도움 행동             |                   |       |       |
|---------------------------|-------|------|------|------|-------------------|-------------------|-------|-------|
|                           | 모델 1  | 모델 2 | 모델 3 | 모델 4 | 모델 1              | 모델 2              | 모델 3  | 모델 4  |
| <u>1단계: 통제변수</u>          |       |      |      |      |                   |                   |       |       |
| 연령                        | .15** | .14* | .14* | .14* | .01               | .02               | .02   | .02   |
| 학력                        | .00   | -.01 | -.01 | -.02 | .02               | .03               | .01   | .00   |
| 성별                        | -.01  | -.01 | .00  | -.01 | -.10 <sup>†</sup> | -.11 <sup>†</sup> | -.10* | -.10* |
| LMX                       | -.11  | -.08 | -.09 | -.09 | .03               | .01               | -.04  | -.04  |
| <u>2단계: 주효과</u>           |       |      |      |      |                   |                   |       |       |
| 시기심                       |       | .13* | .14* | .13* |                   | -.11*             | -.07  | -.07  |
| <u>3단계: 주효과</u>           |       |      |      |      |                   |                   |       |       |
| 동료와의 교환관계                 |       |      | .04  | .04  |                   |                   | .20** | .20** |
| <u>4단계: 조절효과</u>          |       |      |      |      |                   |                   |       |       |
| 시기심*동료와의 교환관계             |       |      |      | -.05 |                   |                   |       | -.05  |
| <i>F</i> 값                | 2.54  | 2.97 | 2.54 | 2.19 | 1.09              | 1.63              | 6.39  | 5.51  |
| <i>R</i> <sup>2</sup>     | .03   | .05  | .05  | .05  | .01               | .03               | .06   | .06   |
| 수정된 <i>R</i> <sup>2</sup> | .02   | .03  | .03  | .03  | .00               | .01               | .10   | .09   |

주 †  $p < .10$ , \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  (양측 검정)

표 9. 시기심과 회방 행동, 도울 행동 간 동료의 윤리적 행동에 대한 인식의 상호작용 효과 검증

| 변수                        | 회방 행동             |      |      |      | 도울 행동             |                   |                   |                   |
|---------------------------|-------------------|------|------|------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                           | 모델 1              | 모델 2 | 모델 3 | 모델 4 | 모델 1              | 모델 2              | 모델 3              | 모델 4              |
| <b>1 단계: 통제변수</b>         |                   |      |      |      |                   |                   |                   |                   |
| 연령                        | .15**             | .14* | .14* | .14* | .01               | .02               | .04               | .03               |
| 학력                        | .00               | -.01 | .00  | .00  | .02               | .03               | -.03              | -.02              |
| 성별                        | -.01              | -.01 | .00  | -.01 | -.10 <sup>†</sup> | -.11 <sup>†</sup> | -.13 <sup>†</sup> | -.12 <sup>†</sup> |
| LMX                       | -.11 <sup>†</sup> | -.08 | -.07 | -.07 | .03               | .01               | -.09              | -.08              |
| <b>2 단계: 주효과</b>          |                   |      |      |      |                   |                   |                   |                   |
| 시기심                       |                   | .13* | .12* | .12* |                   | -.11*             | -.06              | -.06              |
| <b>3 단계: 주효과</b>          |                   |      |      |      |                   |                   |                   |                   |
| 동료의 윤리적 행동                |                   |      | -.04 | -.04 |                   |                   | .32**             | .32**             |
| <b>4 단계: 조절효과</b>         |                   |      |      |      |                   |                   |                   |                   |
| 시기심*동료의 윤리적 행동            |                   |      |      | -.02 |                   |                   |                   | .03               |
| <i>F</i> 값                | 2.54              | 2.97 | 2.55 | 2.29 | 1.09              | 1.63              | 3.26              | 2.88              |
| <i>R</i> <sup>2</sup>     | .03               | .05  | .05  | .05  | .01               | .03               | .11               | .12               |
| 수정된 <i>R</i> <sup>2</sup> | .02               | .03  | .03  | .03  | .00               | .01               | .04               | .04               |

주 †  $p < .10$ , \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  (양측 검정)

## 6. 논의

### 6.1 연구 요약

본 연구에서는 구성원이 인식하는 집단 내 상대적 LMX의 질(LMXSC)과 그로 인해 발생하는 사회적 감정과 행동적 결과에 대해 연구하였다.

그 동안 상사-부하 교환관계, 즉 LMX는 방대한 선행 연구들을 통해서, 높은 LMX의 질이 구성원의 조직 시민 행동(OCB)과 과업 성과와 같은 조직 성장에 보탬이 되는 행동을 촉진시키는데 긍정적인 영향을 준다는 것을 발견하였다. 하지만 나날이 복잡해지고 규모가 커지는 조직 환경은 구성원으로 하여금 상사와 직접적으로 소통하기 어려운 상황(Barsness, Diekmann, & Seidel, 2005)을 형성하고, 그에 따라 구성원이 정확한 LMX의 질을 파악하는 것이 어려워지고 있다. 따라서 개인의 집단 내 상대적인 LMX 질을 파악하기 위해, 구성원들은 근거리에 있는 유용한 참조 기준인 동료의 LMX의 질과 자신의 LMX 질에 대한 사회적 비교를 수행하고, 그 정보를 기반으로 하여 개인의 행동 전략을 수립할 것이다. 따라서 집단 내 LMX의 분화(LMX differentiation)와 LMXSC가 구성원의 태도, 행동에 미치는 효과에 대한 연구는 현대 조직 연구에 있어서 중요성이 점차 증가할 것이다.

구성원의 집단 내 LMXSC에 대한 인식은 구성원이 경험하는 감정에 영향을 줄 수 있다. 본 연구에서는 동료가 가진 LMX의 질이 구성원보다 상대적으로 높다고 여겨질 때, 구성원이 동료의 우월한 LMX의 질에 대해 시기심(Envy)을 느낄 것으로 예상하였다. 시기심의 경험은 전통적으로 적대적인 행동 경향을 동반한다고 연구되어 왔으며, 조직의 경쟁적인 분위기는 사회적 비교상황에서 대조 효과를 강조할 수 있다고 연구되어왔다. 따라서 구성원이 집단 내 상

대적인 LMX 질의 차이(LMXSC)로 시기심을 경험하였을 때, 동료들  
향해서 적대적인 행동반응을 보일 것으로 예상하였다.

하지만 최근의 연구들은 기존의 악의적 성격의 시기심 외에 자  
기 상향 동기를 자극하는 선의적 시기심(Benign envy)의 존재를 주장  
하며, 양면적인 시기심의 특성에 주목한다. 선의적 시기심은 구성원  
들이 집단 내 LMX 질의 차이를 빈번하게 발견하고 있음에도 불구하고  
실제적으로 부정적인 결과를 발견하기 어려웠던 것에 대한 설  
명을 제공할 수 있다. LMXSC에 대한 구성원의 정당성(deservingness)  
에 대한 판단은 구성원이 선의적 시기심을 경험하는데 영향을 줄  
수 있다(Lange & Crusius, 2014). 따라서 Feather(1999)의 정당성 이론  
(deservingness theory)에 기반한 4가지 조건들(구성원의 공정성민감도,  
동료의 역량, 동료 교환관계, 그리고 동료의 윤리적 특성)을 통해 구  
성원들이 동료의 상대적으로 높은 LMX 질에 대해 정당하다고 느낄  
때 선의적 시기심이 촉진되는지를 검증하였다.

연구 결과, 구성원이 상대적 LMX의 질이 낮다고 생각할수록(동  
료가 가진 LMX의 질이 자신의 것보다 높다고 생각할수록) 시기심  
의 경험이 증가함을 발견하였다. 또한 시기심을 경험하였을 때, 동  
료를 향한 회방 행동의 수행이 증가하고 도움 행동을 감소시키는  
것을 발견하였다. 이는 기존의 시기심 연구들의 결과와도 일치하며  
(Cohen-Charash & Mueller, 2007; Kim, O'Neill, & Cho, 2010), 조직 내에  
서 선의적 시기심보다 악의적 시기심이 빈번하게 나타나며, 그 부정  
적 효과가 매우 크다는 것을 알 수 있다.

하지만, 정당성(deservingness)에 대한 판단이 선의적 시기심을  
자극하는 조건으로서, 시기심과 상호작용하여 회방행동 그리고 도움  
행동 사이의 관계를 조절 할 것으로 예상하였지만, 본 연구에서 제  
시한 4 가지 변수들- 구성원의 공정성 민감도, 동료의 역량, 동료와  
의 교환관계, 그리고 동료의 윤리적 특성- 모두 유의한 결과를 보이  
지 않아 상호작용 효과를 확인할 수 없었다.

정당성에 대한 판단과 시기심의 상호작용 효과가 발견되지 않은 이유에 대해서 몇 가지 가능성을 생각해 볼 수 있다.

첫째, 구성원이 동료의 우월한 LMX의 질이 정당하지 않다(undeserved)고 판단했기 때문에, 조절효과를 발견하지 못하였을 수 있다. 즉, 시기심이라는 부정적인 감정이 정당성 판단을 위한 귀인 과정(attribution process)에 부정적인 영향을 미쳤을 것으로 예상된다. 신뢰(Trust)에 관한 연구에 따르면, 구성원이 부정적인 감정을 경험하는 것은 동료에 대한 신뢰도를 평가하는데 부정적인 영향을 줄 수 있다. 동일한 부정적 유인성(valence)을 가진 감정이라도 그 감정의 원인이 다른 사람으로 인해 발생한 감정일 때, 타인에 대한 신뢰 평가에 더 부정적인 영향을 가져오기 때문이다 (Dunn & Schweitzer, 2005). 따라서 실제 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질이 정당한 것이었더라도, 부정적인 감정(시기심)의 경험이 구성원으로 하여금 동료의 상대적으로 높은 LMX 질에 대해서 정당하지 않다고(undeserved)하다고 판단하는데 영향을 주었을 수 있다.

이는 감정-인지(affect-cognition)연구에서 그 설명을 찾을 수 있다. 감정(emotion)은 기분(mood)과 달리 그 지속력이 짧고 더 강력하며(Schwarz, 1990), 복잡하다(Smith & Ellsworth, 1985). 감정을 경험하였을 때, 개인은 이 감정이 긍정적인가? 부정적인가? 와 같은 유인성(Valence)에 대한 평가뿐만 아니라, 부차적인 평가들을 함께 진행한다. 부차적인 평가에는 ‘이 감정에 대해서 얼마나 확신하는가?’와 같은 확실성(certainty)에 대한 인식, ‘이 감정을 해결하기 위해 사용해야 하는 주의(attention)가 얼마나 되는가?’와 같은 주의와 노력에 대한 요구, 그리고 ‘이 감정에 대해서 나, 다른 사람, 외부적인 요인이 얼마나 책임이 있는가?’와 같은 결과에 대한 통제력(control over outcome)이 포함된다.

특히 감정에 대한 부차적인 평가 중에서도 통제력에 대한 평가가 감정적 상태를 구분하는데 있어 매우 중요하다(Smith & Ellsworth,

1985). 이는 감정이 나로 인해 발생한 것(person-control)인지, 타인에 의해 발생한 것(other-person control)인지를 말하는데, 동일하게 부정적인 유인성을 가지고 있는 감정이라도 그 타인에 의해 발생한 감정이었을 때, 그 타인에 대한 평가에 미치는 부정적인 효과가 더 크다 (Dunn &Schweitzer, 2005). 이처럼 감정은 다차원적인 요소로 구성되어 있기 때문에, 개인이 감정에 영향을 준 요소, 정보들에 대한 부차적인 평가를 하는 것에 있어 순간적인 귀인 오류(misattributed)가 발생할 수 있다(Dunn &Schweitzer, 2005).

Tesser et al.(1988)의 SEM 모델, Heider(1958)의 균형이론 모두 친밀한 혹은 유사하다고 생각되는 사람 이 자신보다 더 높은 결과를 향유하고 있을 경우, 자존감의 하락 및 부정적인 감정을 경험하게 된다고 말한다. 따라서 모순적이지만, 자신과 가까운 동료의 상대적으로 더 높은 LMX지위를 향유하는 것이 강력한 부정적 유인성을 제공하였을 수 있다.

특히 시기심은 공동체라는 느낌을 감소시켜 긴장감과 부정적인 감정을 발달시키는 경향이 있다(Thompson, Glasø, & Martinsen, 2015). 선의적 시기심이라고 표현하였지만, 기본적으로 시기심은 자신의 열등함(inferiority), 부족함에 대한 인식을 부추기는 부정적 유인성을 지닌 부정적인 감정이다. 또한 구성원보다 상대적으로 LMX의 질이 높은 동료에 의해 경험하는 감정이라는 점에서 명백하게 타인에 의해 발생한 감정(other-person control)이기 때문에 이러한 불편감의 심화가 정당성의 판단에 있어 영향을 미쳤을 수 있을 것으로 예상할 수 있다.

따라서 구성원이 동료의 우월한 결과에 대한 정당성을 평가하는 과정에서 잘못된 귀인(misattribution)이 발생하여, 동료의 높은 LMX 질에 대해 정당하지 않다고 판단하여 선의적 시기심의 효과를 발견하기 어려웠을 수 있다.

둘째, 구성원이 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질에 대해서 애

초에 따라가기 어려운 목표라고 느꼈을 수 있다. Smith(2004)에 따르면, 불공정한 상황뿐만 아니라 개인이 시기심을 발생시킨 대상(envy object)에 대한 낮은 통제력을 느끼는 것이 악의적 시기심을 가져올 수 있다고 말한다. 사회비교 이론에 따르면, 비교의 대상이 따라가기 어려울 정도로 차이가 많이 날 때, 혹은 자신이 가지지 못한 자원 혹은 성과에 대해 가시성이 낮을 경우(divisibility), 비교 자체를 포기하거나 대조효과가 강하게 나타날 수 있다고 말한다(Inoue, Hoogland, Takehashi, & Murata, 2015). 또한 사회비교 연구자들은 상향 비교가 개인의 성과향상으로 이어지기 위해서는 상대적으로 우월한 구성원을 관찰하는 것만으로도 어떻게 개인의 성과를 개선할 수 있는지에 대한 유용한 정보를 얻을 수 있어야 한다고 말한다(Huguet, Dumas, Monteil, & Genestoux, 2001).

따라서 본 연구에서 구성원의 자기 개선적 노력을 발견하지 못한 것은 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질을 관찰하는 것이 구성원에게 LMX 질의 개선을 위한 유용한 정보를 제공하지 못했음을 의미한다. 이는 구성원들이 동료의 높은 LMX 질에 대한 관찰을 통해 자신이 성장할 수 있는 방법을 발견하지 못하였거나, 동료가 높은 LMX 질을 획득한 방법이 불확실하고, 자신의 노력으로 획득하기 어렵다고 생각했을 수 있다. 따라서 LMX 질을 향상에 대한 낮은 통제력 또는 비가시성이 구성원으로 하여금 악의적 시기심을 유지하고 동료와 부정적인 교환관계를 형성하도록 하였을 수 있다.

셋째, 구성원이 동료의 상대적으로 높은 LMX의 질에 대해 그 원인을 동료에게서 찾지 않았을 가능성이 있다. Feather의 정당성 이론에서는 긍정적 혹은 부정적인 결과가 다른 사람(동료)의 직접적인 행동이 아닌 외부적인 요소에 의해 결정되었다면 정당성의 판단과 관련이 없어진다고 말한다(Feather, 1999). 따라서 LMX의 질이 동료의 행동이나 노력에서 발생한 것이 아니라 외부에서 결정된 것이라고 생각했을 수 있다. 리더와 구성원 그리고 동료로 이루어진 상대

적 LMX의 질을 판단하는 복잡한 관계에 대해서 생각해 볼 때, LMX의 질을 결정이 동료의 노력이 아닌 리더에 의해 결정되는 것이라고 판단 하였을 가능성이 있다. 하지만 동료에게 그 책임이 없음에도 훼방행동을 수행하고 도움행동을 줄이는 행동 반응을 보인 것에 대해서는 작업장 공격성(workplace aggression) 연구를 참고할 수 있다(O'Leary-Kelly, Griffin, & Glew, 1996). 구성원은 자신이 경험한 좌절의 책임이 있는 대상이 아니라도 편리한 대상을 향해서 직접적으로 공격적인 행동을 수행할 수 있다. 특정 조건 하에서 구성원들은 절차적 불공정성에 반응하여 비생산적 과업활동을 수행할 수 있다 (Bruk-Lee & Spector, 2006). 특히 LMX의 질뿐만 아니라 성과 보상을 결정하는데 있어 리더의 영향력을 고려하였을 때, 상사를 공격하거나 도움 행동을 줄이는 것은 자신의 미래 성과 및 혜택에 직접적인 영향을 줄 수 있기 때문에 매우 위험할 수 있다.

따라서 현재 결과(상대적으로 낮은 LMX의 질)에 대한 책임이 동료에게 있지 않지만, 동일한 패턴의 훼방 행동이 불공정한 조직 혹은 관리자를 간접적으로 해치기 위해 가장 가깝고 위험이 적은 동료를 향해서 지속적으로 훼방행동을 수행하고, 도움행동을 줄이는 것과 같은 부정적인 반응을 표출한 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 선의적 시기심을 통한 자기 상향 동기가 다른 행동 반응으로 나타나기 때문에 조절효과가 나타나지 않았을 가능성도 배제할 수 없다. 본 연구에서 시기심의 원인은 상대적으로 높은 동료의 LMX 질, 즉 자신의 상대적으로 낮은 LMX 질이다. 따라서 선의적 시기심을 통해 상향 동기를 느꼈다면 구성원은 직접적으로 LMX의 질을 향상시킬 수 있는 과업 성과 향상 혹은 리더를 향한 도움행동 과 같은 직접적인 전략을 선택할 가능성이 있다. Schaubroeck et al.(2004)의 연구에서도 구성원이 경험한 시기심이 상사가 측정한 성과 및 도움행동의 증가가 있음을 발견하였다. 따라서 동료를 향한 행동을 교정하여 간접적으로 LMX의 질을 높이는 방식



보다는 상사를 향한 도움행동 혹은 과업 성과 향상과 같은 방식을 선택하기 때문에 정당성의 판단에 의한 조절효과를 발견하기 어려웠을 수 있다.

### 6.3 이론 및 실무적 시사점

LMX 이론에 대한 선행연구들은 관리자들이 각 구성원들마다 차별화된 관계를 수립하고, 더 높은 LMX의 질을 가진 구성원에게 더 많은 도움과 자원을 제공하는 경향이 있음을 밝혀왔다(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012). 하지만 그와 동시에 미래 연구 과제로서 LMX의 분화(differentiation)가 구성원들에게 미치는 영향에 대한 연구가 필요함을 강조해왔다. (Henderson et al., 2009; Vidyarthi et al., 2010).

본 연구를 통해 기존 LMX 연구들이 강조하는 상사-부하의 양자관계에서 벗어난, 사회적 맥락을 고려한 LMX의 질이 가지는 효과와 영향을 밝혔다는 점에서 의의가 있다. 특히, 작업 집단 내 사회적 비교 과정을 통해서 구성원들이 자신의 상대적 LMX의 에 대한 정보를 수집한다는 것을 발견하였다. 또한 구성원이 인식하는 상대적인 LMX의 질(LMXSC)이 구성원의 행동과 감정에 부정적인 영향을 준다는 것을 발견 하였다. 구성원은 상사와의 관계뿐만 아니라 사회비교를 통해서 상대적인 지위차이를 인식하고, 차이에 대한 인식이 부정적인 감정(시기심)을 가져와 동료와의 관계에 악영향을 미치기 때문이다. 특히 LMXSC에 대한 연구를 통해서 구성원들이 사회적 비교과정이 자신이 조직에서 어떻게 대우받고 있는지를 평가하는 또 다른 방법에 대한 이해를 넓힐 수 있다. 이를 통해 리더와 구성원으로 독립된 양자 관계뿐만 아니라, 구성원이 인식하는 집단 내 LMX 차이 또한 중요한 연구 주제로서 주목 받을 필요성이 있다는 것을 다시 한번 강조하였다.

시기심의 부정적인 효과를 고려하였을 때, 조직 환경에서 시기심의 선행요인을 밝히는 것은 매우 중요하다. 본 연구에서는 구성원들이 자신의 동료가 상대적으로 더 높은 LMX 질을 누리고 있다고 생각하게 되면 시기심을 경험한다는 것을 발견하여, 조직 환경에서 구성원의 시기심을 자극하는 새로운 선행변수를 발견하였다는 점에서 의의가 있다.

또한 구성원의 시기심이 동료를 향한 횡방 행동을 증가시키고 도움 제공을 감소시키는 효과가 있다는 것을 발견하였다. 특히 본 연구 결과는 시기심과 관련된 선행연구들(Cohen-Charash & Mueller, 2007; Duffy, Scott, Shaw, Tepper, & Aquino, 2012; Kim et al., 2010)의 결과를 재차 확인함으로써, 조직 내 구성원간 시기심 관리의 필요성을 확인할 수 있다. 이를 통해 조직 구성원들이 시기심을 경험하는 것이 조직의 성과에 부정적인 영향을 줄 수 있음을 다시 한 번 확인할 수 있었다.

마지막으로 시기심이 LMXSC와 횡방 행동 그리고 도움 행동의 관계를 간접적으로 매개한다는 것을 발견하였다. Tse et al.(2014)의 연구는 집단 내 LMX의 분화가 구성원의 부정적 감정을 통해 동료로부터 도움을 덜 받았다는 인식 촉진시켜 팀 성과에 부정적인 영향을 준다는 것을 발견하였다. 본 연구에서는 시기심 즉, 부정적인 감정의 경험이 실제로 동료에게 도움 제공 행위를 줄이는 것을 발견했다는 점에서 도움을 덜 받고 있다는 인식이 실제로 구성원간 교환 관계에 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 또한 시기심이 집단 내 구성원간 부정적인 사회 교환 관계를 촉진한다는 것을 확인할 수 있다. 따라서 본 연구는 긍정적인 사회 교환 관계 외에도 부정적인 형태의 사회 교환 관계가 존재한다는 것을 보여준다는 점에서 의의가 있다.

또한 본 연구는 최근 논의 되고 있는 선의적 시기심이 작용하는 조건들에 대해 검증해보고자 시도하였다는 점에서 의의가 있다.

동료의 상대적으로 높은 LMX 질에 대한 구성원의 정당성 판단이 선의적 시기심의 작용을 결정할 것이라고 예상하였다. 하지만 안타깝게도 해당 가설들이 모두 기각되어 선의적 시기심의 효과를 발견하지는 못하였다. 그렇지만, 조직 연구에서 있어 선의적 시기심이라는 개념을 소개하고, 시기심이라는 감정의 복잡한 구조와 그 결과에 대한 새로운 시각을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

또한 악의적 시기심은 이성적인 판단에도 영향을 주는 강력한 감정으로서 관계를 망치고 집단 내 관계를 손상시키고, 집단의 활동으로부터 에너지를 옮기거나 집단의 긍정적 결과 나 성과의 감소에 공헌할 수 있다는 사실을 발견하였다(Thompson et al., 2015).

이 연구는 조직 내 리더십과 관리에 있어 중요한 시사점을 제시한다. 구성원들이 인식하는 상대적인 LMX 질의 차이가 부정적인 감정(시기심), 기존의 연구에서 제시한 동료의 협력적인 태도에 대한 인식 저하(Tse et al., 2013) 뿐만 아니라, 실제로 동료를 향한 도움 행동을 줄이는 것으로 나타났다. 특히 시기심이 경쟁적인 조직환경에서 경험할 수 있는 가장 보편적이고 일상적인 감정 중의 하나라는 점을 고려할 때, 조직과 리더는 구성원이 경험하는 시기심의 효과와 그 원인에 대해서 진지하게 접근할 필요가 있다.

구성원들이 인식하는 LMXSC가 시기심의 원인이 될 수 있기 때문에, 관리자들은 팀 내 유사한 수준의 LMX 수준을 유지하는 것 뿐만 아니라 구성원들이 모두 동등한 위치에 있음을 인식하게 하는 것이 매우 중요하다. 따라서 팀 내 특정 구성원을 “스타”로 만드는 것을 장려하는 조직 혹은 리더의 태도는 스타로 등극한 동료를 향한 구성원들의 비생산적인 행동을 촉진할 수 있기 때문에 지양해야 할 것이다(Lockwood et al., 1997). 조직 내 혹은 팀 내 스타 문화가 구성원들의 시기심을 촉진할 수 있기 때문이다(Lewis & Sherman, 2003). 구성원이 인식하는 LMXSC가 커질수록 동료를 향한 적대적인 감정, 시기심이 강렬해지기 때문에 협력을 저해하는 행동을 빈번하게 수

행하게 될 것이다. 따라서 관리자들은 구성원들의 시기심을 줄이기 위한 적절한 시스템 혹은 정책을 실시해야 한다.

본 연구에 따르면 한국 조직 환경에서 악의적 시기심이 강하게 작용한다는 점을 알 수 있다. 이를 통해 구성원들이 전반적으로 조직 내 LMX 질의 결정이 정당하지 않게 혹은 불공정하게 인식하고 있다는 것을 유추할 수 있다. 또한 사회적 위계의식을 중요시하고 지위차이를 존중하는 집단주의적 문화의 영향으로 구성원들이 낮은 통제감을 느끼고 이로 인해 악의적 시기심이 더 강하게 나타날 수 있다(Lange & Crusius, 2014). 이는 구성원들이 조직 내에서 목표한 바를 이루기 위한 방법이 투명하지 못하다는 인식이 강하다는 것을 의미한다. 따라서 관리자는 LMX를 결정하는데 있어 공정하고 명확한, 그리고 객관적인 시스템을 수립하는 것이 필요하다 (Kim et al., 2010).

특히 구성원들에게 LMX 질의 차별화에 대한 명확한 기준(Tse et al., 2005)을 보여주고, 목표, 요구 그리고 조직 규범에 대한 일관성 있는 기준을 보장함으로써, 구성원에게 자신의 성과, LMX 질 향상에 대한 가시성(visibility)을 높인다면 구성원들간 사회비교를 통해 자기 상향 동기부여를 촉진할 수 있을 것이다. 성과 향상을 위한 방법이 명확해진다면, 동료들 향한 적대적인 행동보다는 팀 내 규범에 맞는 행동을 통해 성과 향상을 위해 노력할 수 있기 때문이다. 또한 리더의 일관성 있고 명확한 태도가 구성원간의 차별화된 LMX 질 혹은 LMXSC에 대한 민감도를 줄이는데 도움이 될 수 있을 것이다.

하지만 시스템이 공정하지 않다면, 구성원이 느끼는 시기심의 강도는 더 높아지고 강렬해질 수 있다. 따라서 조직 차원에서 공정한 시스템, 객관적인 성과 측정과 같은 제도를 실행하여 잠재적인 조직 공정성을 높여야 할 것이다(Dogan & Vecchio, 2001).

또한 조직 차원에서 구성원이 인식하는 LMX 지위 차이의 효과를 줄이기 위해, 진취적인 인적 자원 관리체도를 제공을 통해 구성

원들이 리더가 제공하는 자원에 의존하는 것을 줄일 수 있다 (Henderson et al., 2009). 이러한 인사제도를 통해 팀 내 LMX 분화를 효과적으로 관리함으로써 구성원의 감정, 대인관계에 미치는 부정적인 효과를 줄일 수 있을 것이다.

## 6.4 한계 및 향후 연구 과제

실증적 연구 결과와 실무적인 시사점에도 불구하고, 본 연구는 의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 횡단 연구(cross-sectional design)를 통해 데이터를 한차례 수집하였기 때문에, 변수 간의 인과관계를 파악하는 것이 어렵다.

둘째, 본 연구는 다양한 산업과 조직을 포함한 표본을 활용하였다. 하지만 사용된 표본수가 21개 조직, 총 대상인원수 320명이며 한국 내 조직에 국한되기 때문에 본 연구의 결과를 일반화하는 데 한계가 있을 수 있다.

셋째, 본 연구의 한계 중 하나는 선의적 시기심을 작용하게 하는 조절변수들의 상호작용 효과를 하나도 발견하지 못하였다는 점이다. 본 연구에서는 사용된 시기심의 측정 문항이 좌절감, 불공정함, 그리고 열등함과 같은 악의적 시기심을 묻는 항목으로 구성되어 있어, 선의적 시기심의 긍정적 효과를 발견하기 어려웠을 수 있다. 선의적 시기심과 악의적 시기심이 동시에 발생하는 경우는 매우 적 으며, 서로 구분된 개념이기 때문에, 선의적 시기심의 효과를 발견 하기 위해서는 정교화된 시기심 측정도구 (Lange & Crusius, 2014; van de Ven et al., 2009)의 사용이 필요하다.

또한 시기심 측정 문항에 대해서 응답자들이 불분명하게 받아들였을 가능성이 있다. 본 연구에서 7점 척도를 사용하였기 때문에, 응답자들 마다 설문에 대한 해석을 달리했을 가능성이 있다. 따라서

측정 문항을 설계할 때 보다 정확하게 응답이 이루어질 수 있도록 고려를 해야 한다.

선의적 시기심과 관련된 종속변수의 선정에 있어 동료들 향한 행동에 집중하였다는 한계가 있다. 시기심의 원인이 동료의 상대적으로 높은 LMX 질이라는 점을 고려할 때, 선의적 시기심이 지닌 자기 향상 동기가 동료들 향한 행동 보다는 리더를 향한 도움 행동 (Van Dyne & LePine, 1998)이나 리더가 측정한 직무 성과(Schaubroeck & Lam, 2004)의 향상과 같이 나타날 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 LMX의 상향비교와 시기심 그리고 리더를 향한 도움 행동, 상사가 측정한 해당 구성원의 과업 성과간의 관계를 검증해보는 것도 필요하다.

구성원의 시기심이 가져오는 적대적인 행동 반응을 고려해볼 때, 구성원이 시기심을 경험하게 하는 다양한 선행 조건들에 대한 연구가 필요할 것으로 예상된다. 따라서 본 연구에서 살펴본 조직 환경에서 LMX의 지위차이, LMX의 질(Kim et al., 2010), 그리고 승진 누락(Schaubroeck & Lam, 2004)외에 어떤 변수들이 시기심을 가져올 수 있는지 면밀히 살펴보아야 할 것이다.

시기심을 줄여줄 수 있는 다양한 환경적, 개인적 변수를 추가적으로 고려하지 않았다는 점에서 한계가 있다. 구성원들이 조직 내에서 시기심을 경험하는 것을 피할 수 없다면, 그 경험의 강도를 줄이는 방식으로 부정적인 교환관계의 형성을 막을 수 있기 때문이다. 따라서 LMX 지위차이에 대한 구성원의 반응을 조절하는 개인적 혹은 환경적 요소들과 관련된 다양한 조절 변수들에 대한 연구가 필요할 것이다.

경쟁적인 조직환경에서 구성원들이 사회비교를 수행하는 것은 피할 수 없기 때문에, 사회비교로 발생하는 대표적인 감정인 시기심을 효과를 무시할 수 없다. 따라서 구성원이 시기심의 초점을 자기 향상 동기로 변경시킬 수 있는, 즉 선의적 시기심을 가져올 수 있는

조건에 대한 연구는 팀 내 건전한 교환관계 수립 및 성과 향상을 위해 반드시 필요하다. Smith(2000)의 연구에서 개인이 사회적 비교를 통해서 자신의 성과가 더 나아질 기회가 존재하지 않는다고 인식할 경우, 부정적인 사회적 비교가 더 강화된다는 것을 발견하였다. Lange 과 Crusius (2014)는 시기 받는 사람(envious person)이 누리는 이득이 주관적으로 응당(deserving)하다고 여기거나, 시기를 일으킨 결과물에 대한 높은 통제력을 느낄 때, 선의적인 시기심이 나타난다고 말한다. 따라서 조직 내 긍정적인 교환관계를 촉진할 수 있는 선의적 시기심의 조건에 대한 연구가 필요하다.

본 연구에서는 사회 비교의 방향을 상향으로만 한정 지어 그에 따른 부정적인 감정인 시기심과 그 효과를 검증하였지만, 일부 사회 비교 연구자들은 비교의 방향과 관계없이 긍정적 혹은 부정적 감정을 모두 경험할 수 있다고 말한다(Gibbons & Buunk, 1999). 예를 들어 본 연구에서 제시한 시기심 외에 상향비교를 통해서 경험할 수 있는 존경(admiration)과 같은 긍정적 감정, 그리고 그 행동반응에 대한 연구도 필요할 것이다(van de Ven et al., 2009). 또한 하향비교를 통해서 어떠한 감정을 경험하는지 또 그에 따른 행동반응은 어떠한지에 대한 연구 또한 필요하다. 따라서 상대적 LMX의 질이 어떠한 종류의 감정을 형성하는 지를 밝힘으로써 조직 연구에서 다양한 감정의 역할을 밝혀내야 한다는 요구에 부응할 수 있을 것이다(Gooty, Gavin, & Ashkansy, 2009).

## 7. 참고문헌

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2: 267-299.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6) : 1173-1182.
- Belk, R. (2011). Benign envy. *AMS Review*, 1(3-4): 117–134.
- Barsness, Z. I., Diekmann, K. a., & Seidel, M. D. L. (2005). Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management. *Academy of Management Journal*, 48(3): 401–419.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brickman, P., & Bulman, R. J. (1977). Pleasure and pain in social comparison. In J. M. Suls & R. Miller (Eds.), *Social comparison processes: Theoretical and empirical perspectives* : 149-186. Washington, DC: Hemisphere.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology* : 398–444. Boston: Allyn & Bacon.
- Brown, D. J., Ferris, D. L., Heller, D., & Keeping, L. M. (2007). Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1): 59–75.
- Brook-Lee, V., & Spector, P. E. (2006). The social stressors– counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology*, 11: 145–156.



- Buunk, B. P., Collins, R. L., Taylor, S. E., VanYperen, N. W., & Dakof, G. a. (1990). The affective consequences of social comparison: either direction has its ups and downs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6): 1238–1249.
- Buunk, A., & Gibbons, F. X. (2007). Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102: 3–21.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. a., Scandura, T. a., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *Leadership Quarterly*, 20(3): 452–465.
- Cogliser, C. C., & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader–member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 487–511.
- Cohen-Charash, Y. (2009). Episodic envy. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(9): 2128–2173.
- Cohen-Charash, Y., & Mueller, J. S. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy?. *The Journal of Applied Psychology*, 92(3): 666–680.
- Colquitt, J. a, Scott, B. a, Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: a meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *The Journal of Applied Psychology*, 98(2): 199–236.
- Collins, R. L. (2000). Among the better ones. *In Handbook of social comparison* : 159-171. Springer US.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6): 874-900.
- Crusius, J., & Lange, J. (2014). What catches the envious eye? Attentional biases within malicious and benign envy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55: 1–11.

- Crusius, J., & Mussweiler, T. (2012). When people want what others have: The impulsive side of envious desire. *Emotion*, 12: 142-153.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13: 46–78.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3): 618-634.
- Dogan, K., & Vecchio, R. P. (2001). Managing envy and jealousy in the WORKPLACE. *Workplace Relations*, (April): 57–64.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(1): 105–126.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3): 643-666.
- Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2000). The Salieri syndrome: Consequences on envy in groups. *Small Group Research*, 31: 3–23
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6): 1715–1759.
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2004). TOO GOOD TO BE TRUSTED? RELATIVE PERFORMANCE, ENVY AND TRUST. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2004, No. 1, pp. B1-B6). Academy of Management.
- Dunn, J. R., & Schweitzer, M. E. (2005). Feeling and believing: the influence of emotion on trust. *Journal of personality and social psychology*, 88(5): 736-748.
- Fairhurst, G. T., & Chandler, T. A. (1989). Social structure in leader– member interaction. *Communication Monographs*, 56: 215–239.
- Feather, N. T. (1999). Judgments of deservingness: studies in the psychology

- of justice and achievement. *Personality and Social Psychology Review*, 3(2): 86–107.
- Feather, N. T. (2006). *Values, achievement, and justice: Studies in the psychology of deservingness*. Springer Science & Business Media.
- Feather, N. T., & Nairn, K. (2005). Resentment, envy, schadenfreude, and sympathy: Effects of own and other's deserved or undeserved status. *Australian Journal of Psychology*, 57(2): 87-102.
- Ferris, D. L., Johnson, R. E., Rosen, C. C., Djurdjevic, E., Chang, C. H. D., & Tan, J. A. (2013). When is success not satisfying? Integrating regulatory focus and approach/avoidance motivation theories to explain the relation between core self-evaluation and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2): 342-353.
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7(2): 117–140.
- Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., & Glick, P. (2007). Universal dimensions of social cognition: Warmth, then competence. *Trends in Cognitive Sciences*, 11: 77–83
- Flynn, F. J. (2003). What have you done for me lately? Temporal adjustments to favor evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91(1): 38–50.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions: Studies in emotion and social interaction*. Paris: Maison de Sciences de l'Homme.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader– member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82: 827–844.
- Gibbons, F. X., & Buunk, B. P. (1999). Individual differences in social comparison: Development of a scale of social comparison orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76: 129–142.
- Gooty, J., Gavin, M., & Ashkanasy, N. M. (2009). Emotion research in OB: The challenges that lie ahead. *Journal of Organizational Behavior*,

30: 833–838.

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25: 165-167.
- Graen, G., Liden, R., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67: 868-872.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9: 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 25: 219–247.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: 1201- 1245. Chicago: Rand McNally.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 94(4): 900–912.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1): 22–41.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. New York: The Guilford Press.
- Heider, F. (2013). *The psychology of interpersonal relations*. Psychology Press.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. (2009). LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *Leadership Quarterly*, 20(4): 517–534.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader--member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: a multilevel examination. *The*

- Journal of Applied Psychology*, 93(6): 1208–1219.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52: 1280–1300.
- Huguet, P., Dumas, F., Monteil, J. M., & Genestoux, N. (2001). Social comparison choices in the classroom: Further evidence for students' upward comparison tendency and its beneficial impact on performance. *European Journal of Social Psychology*, 31(5): 557-578.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., & Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct. *Academy of management Review*, 12(2): 222-234.
- Inoue, Y., Hoogland, C. E., Takehashi, H., & Murata, K. (2015). Effects of resource divisibility and expectations of sharing on envy. *Motivation and Emotion*, 1-12.
- Johnson-Laird, P. N., & Oatley, K. (1989). The language of emotions: An analysis of a semantic field. *Cognition and Emotion*, 3: 81–123
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, vol. 1: 233–265. Boston: McGraw-Hill.
- Kim, S., O'Neill, J. W., & Cho, H. M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3): 530–537.
- Lange, J., & Crusius, J. (2014). Dispositional Envy Revisited: Unraveling the Motivational Dynamics of Benign and Malicious Envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(2): 284–294.
- Lewis, A. C., & Sherman, S. J. (2003). Hiring you makes me look bad: Social-identity based reversals of the ingroup favoritism effect. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2): 262-276.

- Li, Y., Guan, Y., Wang, F., Zhou, X., Guo, K., Jiang, P., ... & Fang, Z. (2015). Big-five personality and BIS/BAS traits as predictors of career exploration: The mediation role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 89: 39-45.
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal*, 53(5): 1090-1109.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27(6): 723-746.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3): 407-416.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15: 47-119.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23: 451-465.
- Lockwood, P., & Kunda, Z. (1997). Superstars and me: Predicting the impact of role models on the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73: 91-103.
- MacDonald, G. (2009). Social pain and hurt feelings. In P. Corr & G. Matthews (Eds.), *The Cambridge handbook of personality*: 541-555. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marsh, H. W., & Parker, J. W. (1984). Determinants of student self-concept: Is it better to be a relatively large fish in a small pond even if you don't learn to swim as well?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(1): 213-231.

- Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader–member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other’s effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86: 697–708.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84: 123- 136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3): 709-734.
- Mouly, S. V., & Sankaran, J. K. (2002). The enactment of envy within organizations: Insights from a New Zealand academic department. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38: 36–56.
- Mumford, M. D. (1983). Social comparison theory and the evaluation of peer evaluations: A review and some applied implications. *Personnel Psychology*, 36: 867-881.
- Mussweiler, T. (2001). “Seek and ye shall find” : Antecedents of assimilation and contrast in social comparison. *European Journal of Social Psychology*, 31(5): 499–509.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2009). The development of leader–member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108: 256–266
- O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21: 225–253.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Parks, C. D., Rumble, A. C., & Posey, D. C. (2002). The effects of envy on reciprocation in a social dilemma. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28: 509-520.
- Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy

- and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6): 906–920.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies." *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
- Podsakoff, P. M., Mckenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513–563.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2008). A symptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40: 879–891.
- Salovey, P., & Rodin, J. (1984). Some antecedents and consequences of social-comparison jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47: 780–792.
- Scandura, T. A., & Schriesheim, C. A. (1994). Leader–member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal*, 37: 1588–1602.
- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. K. (2004). Comparing lots before and after: Promotion rejectees' invidious reactions to promotees. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94(1): 33–47.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1983). Self-directed attention and the comparison of self with standards. *Journal of Experimental Social Psychology*, 19(3): 205-222.
- Schwarz, N. (1990). Feelings as information: informational and motivational functions of affective states. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition*, Vol.2: 527-561. New York: Guilford.
- Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and



- relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87: 255–267.
- Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 542–548.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: new procedures and recommendations. *Psychological methods*, 7(4): 422–445.
- Sias, P. M. (1996). Constructing perceptions of differential treatment: An analysis of coworkers discourse. *Communication Monographs*, 63: 171–187.
- Smith, C. A., & Ellsworth, P. C. (1985). Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of personality and social psychology*, 48(4): 813–838.
- Smith, R. H. (2004). Envy and its transmutations. In L. Z. Tiedens & C.W. Leach (Eds.), *The social life of emotions*: 43–63. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Smith, R. H., & Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 133(1): 46–64.
- Smith, R. H., Kim, S. H., & Parrott, W. G. (1988). Envy and jealousy: Semantic problems and experiential distinctions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14: 401–409.
- Smith, R. H., Parrott, W. G., Diener, E. F., Hoyle, R. H., & Kim, S. H. (1999). Dispositional envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25: 1007–1020.
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader–member exchange. *Academy of Management Journal*, 22: 522–552.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6): 1239–1251.
- Stapel, D. a., & Koomen, W. (2000). Distinctness of others, mutability of

- selves: their impact on self-evaluations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6): 1068–1087.
- Suls, J., Martin, R., & Wheeler, L. (2002). Social Comparison: Why, With Whom, and With What Effect? *Current Directions in Psychological Science*, 11(5) : 159–163.
- Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D. J. (2012). Envy as pain: Rethinking the nature of envy and its implications for employees and organizations. *Academy of Management Review*, 37(1): 107–129.
- Tesser, a, Millar, M., & Moore, J. (1988). Some affective consequences of social comparison and reflection processes: the pain and pleasure of being close. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(1): 49–61.
- Tesser, A., & Collins, J. E. (1988). Emotion in social reflection and comparison situations: intuitive, systematic, and exploratory approaches. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(5): 695–709.
- Thompson, G., Glasø, L., & Martinsen, Ø . (2015). The relationships between envy and attitudinal and behavioral outcomes at work. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 7(1): 5-18.
- Trope, Y. (1986). Identification and inferential processes in dispositional attribution. *Psychological Review*, 93: 239-257.
- Tsai, C. C., Yang, Y. K., & Cheng, C. H. (2014). THE EFFECT OF SOCIAL COMPARISON WITH PEERS ON SELF-EVALUATION 1. *Psychological reports*, 115(2): 526-536.
- Tse, H. H. M., Lam, C. K., Lawrence, S. a, & Huang, X. (2013). When my supervisor dislikes you more than me: the effect of dissimilarity in leader-member exchange on coworkers' interpersonal emotion and perceived help. *The Journal of Applied Psychology*, 98(6): 974–88.
- Tse, H. H., Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2005). The role of affect,

- fairness, and social perception in team member exchange. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel, & W. J. Zerbe (Eds.), *Research on emotion in organizations: The effect of affect in organizational settings* : 143–171. Bingley, United Kingdom.
- Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in man-ager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29: 511–532.
- Van Breukelen, W., Schyns, B., & Le Blanc, P. (2006). Leader-member exchange theory and research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 3: 295-316.
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2012). Appraisal patterns of envy and related emotions. *Motivation and emotion*, 36(2): 195-204.
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2011). Why envy outperforms admiration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(6): 784-795.
- Van De Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2010). Warding off the evil eye when the fear of being envied increases prosocial behavior. *Psychological Science*, 21(11): 1671-1677.
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2009). Leveling up and down: the experiences of benign and malicious envy. *Emotion*, 9(3): 419–429.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41: 108–119.
- Vecchio, R. (2005). Explorations in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition & Emotion*, 19(1): 69–81.
- Vecchio, R. P. (1999). Jealousy and envy among health care professionals. *Organizational psychology and health care*, 121-132.
- Vecchio, R. P. (1995). It's not easy being green: Jealousy and envy in the workplace. In R. Vecchio (Ed.), *Leadership: Understanding the dynamics of power and influence in organizations*: 542–562. Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

- Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B., & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? Examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. *The Journal of Applied Psychology*, 95(5): 849–861.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87: 590–598.
- Weiss & Cropanzano. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organization behavior*, vol. 18: 1-74. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wheeler, L., & Miyake, K. (1992). Social comparisons in everyday life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62 : 760–773.
- Wills, T.A. (1981). Downward comparison principles in social psychology. *Psychological Bulletin*, 90 : 245–271.
- Wood, J. V. (1989). Theory and research concerning social comparisons of personal attributes. *Psychological Bulletin*, 106(2): 231–248.
- Wood, J. V. (1996). what is social comparison and how should we study it? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(5): 520–527.
- Wood, J. V., Taylor, S. E., & Lichtman, R. R. (1985). Social comparison in adjustment to breast cancer. *Journal of personality and social psychology*, 49(5): 1169-1183.
- Yrle, A. C., Hartman, S., & Galle, W. P. (2002). An investigation of relationships between communication style and leader–member exchange. *Journal of Communication Management*, 6: 257–268.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2): 197-206.

## 부록(Appendix)

### 설문 측정 항목

#### [본인용 설문지]

##### ■ LMX의 상향비교

1. 이 동료는 팀 내에서 상사(팀장)와 나보다 더 좋은 관계를 가지고 있다.
2. 나의 상사(팀장)가 중요한 회의에 참석하지 못할 경우, 이 동료에게 대신 참석을 부탁할 가능성이 높다.
3. 이 동료는 상사(팀장)로부터 나보다 더 많은 지원을 받는다.
4. 이 동료와 상사(팀장)와의 업무 관계는 나와 상사(팀장)의 관계보다 더 효율적이다.
5. 나의 상사(팀장)는 나보다 이 동료에게 더 신경을 쓴다.
6. 나의 상사(팀장)는 나보다 이 동료와 함께 있는 것을 더 좋아한다.

##### ■ 동료에 대한 시기심

1. 나는 이 동료를 좀 싫어한다.
2. 나는 이 동료에 대해 나쁜 감정이 있다.
3. 나는 이 동료에 대해 악의를 품고 있다.
4. 나는 이 동료가 좋기도 하고 싫기도 하다.
5. 나는 이 동료가 짜증이 난다.
6. 나는 이 동료가 가진 것을 가지고 싶다.
7. 나는 이 동료보다 부족한 느낌이 든다.
8. 이 동료는 내가 가진 것보다 더 나은 것을 가지고 있다.

9. 나는 이 동료가 부럽다.

### ■ 공정성 민감도

아래 질문들은 귀하가 근무하고 있는 조직과의 관계에 관한 것입니다. 각 문항은 두 가지 선택지로 구성되어 있고, 10점을 두 가지 선택지에 나누어 표기해주시면 됩니다. 자신과 가장 근접한 문항에 더 많은 점수를 가장 근접하지 않은 문항에 적은 점수를 적어주시면 됩니다. 원하신다면 두 개의 선택지에 동일한 점수를 배분해주셔도 되고(A: 5점, B: 5점), 0 점을 사용하셔도 됩니다(A: 0점, B: 10점). 각 문항의 총합이 10점이 되어야 합니다.

1. 나에게 중요한 것은:

A) 조직으로부터 받는 것이다. B) 조직에 주는 것이다.

2. 나에게 더 중요한 것은:

A) 다른 사람을 돕는 것이다. B) 나를 챙기는 것이다.

3. 내가 더 신경 쓰는 것은:

A) 내가 조직으로부터 받은 것이다. B) 내가 조직에 공헌한 것이다.

4. 내가 열심히 일하는 것은:

A) 조직을 이롭게 한다. B) 나를 이롭게 한다.

5. 조직에 대한 나의 개인적인 철학은:

A) 내가 나를 챙기지 않으면, 아무도 나를 돌보지 않는다. B) 내가 베푸는 것이 더 낫다.

### ■ 동료의 역량

1. 이 동료는 자신의 직무를 수행할 충분한 능력이 있다.

2. 이 동료는 맡은 일을 성공적으로 완수하는 것으로 유명하다.

3. 이 동료는 업무에 대한 해박한 지식을 가지고 있다.

4. 나는 이 동료의 업무능력에 대해 확신한다.
5. 이 동료는 성과를 향상시킬 수 있는 전문적 능력을 가지고 있다.
6. 이 동료는 실력이 검증되어 있다.

#### ■ 동료의 윤리적 행동

1. 이 동료는 공정성을 중요하게 여긴다.
2. 나는 동료가 당연히 약속을 지킬 것이라고 생각한다.
3. 이 동료는 직원들을 공평하게 대하기 위해 노력한다.
4. 이 동료의 활동이나 행동들은 일관성이 없다.®
5. 나는 이 동료가 추구하는 가치가 마음에 든다.
6. 이 동료는 건전한 원칙에 따라 행동한다.

#### ■ 동료와의 사회적 교환관계

1. 나는 평소에 이 동료가 나에게 대해 어떻게 평가하는지 잘 알고 있다.
2. 이 동료는 내가 업무 수행과정에서 겪는 어려움과 필요에 대하여 잘 이해해 준다.
3. 이 동료는 내가 일하는 도중 겪는 어려움을 돕기 위해 개인적인 권한들을 활용할 것이다.
4. 내가 도움을 필요로 할 때 동료 자신의 희생을 감수하고라도 나를 도와줄 것이다.
5. 이 동료는 내가 없는 자리에서도 나의 의사결정을 옹호하고 지지할 것이다.
6. 나와 이 동료의 업무 관계는 매우 효율적이다.

## [동료용 설문지]

### ■ 사회적 훼방 행동

1. 이 동료는 나를 모욕한다.
2. 이 동료는 나의 말을 무시한다.
3. 이 동료는 나에게 대한 근거 없는 소문을 퍼트리고 다닌다.
4. 이 동료는 업무를 지연시켜 나에게 피해를 준다.
5. 이 동료는 나의 의견을 과소평가 한다.
6. 이 동료는 나를 기분 나쁘게 한다.
7. 이 동료는 내가 없는 곳에서 내 욕을 한다.
8. 이 동료는 비 생산적인 방식으로 나의 업무 방식에 대해 비난한다.
9. 이 동료는 나에게 약속한 만큼 도움을 주지 않는다.
10. 이 동료는 나에게 직무에 관한 부정확한 혹은 잘못된 정보를 제공한다.
11. 이 동료는 부서 내에서 나와 지위 혹은 인정을 두고 경쟁하는 사이이다.
12. 이 동료는 내가 맘에 들지 않는다는 것을 티 낸다.
13. 이 동료는 다른 사람들이 내 험담을 할 때, 내 편을 들어주지 않는다.

### ■ 도움제공행동

#### - 과업중심 도움행동

1. 이 동료는 내가 요청하지 않더라도 내가 어려운 과제를 수행할 때 도움을 준다.



2. 이 동료는 내가 업무에 뒤처졌을 때 나를 도와준다.
3. 이 동료는 내가 업무와 관련된 문제들을 겪고 있을 때, 기꺼이 도움을 제공한다.
4. 이 동료는 업무에서 어떤 것이 요구될 때, 나를 돕기 위해 추가적인 역할을 수행한다.
5. 이 동료는 내가 회사에 없을 때 대신하여 나의 업무를 도와준다.
6. 이 동료의 업무와 관련이 없어도 내가 어려운 업무를 수행할 때 도와준다.

#### **- 사람중심 도움행동**

7. 이 동료는 내가 고민거리를 토로할 때 잘 들어준다.
8. 이 동료는 나의 문제나 걱정거리를 들어주기 위해 기꺼이 시간을 낸다.
9. 이 동료는 나에게 신경을 써준다.
10. 이 동료는 아무리 힘든 근무환경에서도 나에게 관심과 친절을 보인다.
11. 이 동료는 내가 직면한 어려움을 이해하기 위해 특별히 노력한다.
12. 이 동료는 내가 부서에서 편하게 지낼 수 있도록 노력해 주었다.
13. 이 동료는 내가 힘든 하루를 보내게 되면 기운을 북돋워 주기 위해 노력한다.
14. 이 동료는 내가 업무를 성공적으로 마무리 하였을 때 칭찬해 준다.

## **ABSTRACT**

# **Effect of LMXSC on Coworker Undermining behavior and Helping behavior: Mediating role of Envy**

Hyun Young Bae

Department of Business Administration

The Graduate School

Seoul National University

Leader-member exchange (LMX) theory focuses on the quality of the dyadic exchange that develops between leaders and followers. And many empirical studies demonstrated that LMX quality has positive relationships with employee's job satisfaction, task performance. However, given the fundamental assumption that LMX quality is potentially different for each leader–follower relationship, Coworker A might find out actual differences of LMX quality between coworkers, or think Coworker B has higher LMX quality than him/her. Therefore

LMXSC(LMX social comparison) can give us additional explanation for the effect of LMX quality in that it considered the social context of LMX relation.

The consequence of LMXSC depends on which emotions employee experience. Present study expects that focal employees will experience envy through LMXSC. Scholars insist there are two types of envy, malicious envy and benign envy. And each kind of envy brings different behavioral responses. When people experience malicious envy, they are more prone to show hostile reaction toward superior other. Otherwise, when people experience benign envy, people try to find ways to move upward. However, traditionally scholars focused on destructive consequences of envy. Because according to social comparison theory, competitive climate can promote contrast effect. So focal employee might experience envy maliciously through LMXSC, and engage undermining behavior or stop helping coworker accordingly to damage their superior status. According to affective event theory, envy will mediate the relationship between LMXSC and undermining / helping behavior toward coworker. However, recent studies suggest the judgment of deservingness is one of the conditions for Benign envy. If Coworker A employee perceives Coworker B deserves his/hers higher LMX quality, I expect Coworker A might experience envy more benignly. According to Feather's deservingness

theory (1999), present study expect Coworker A's Equity sensitivity, Coworker ability, ethical behavior, and Coworker exchange (CWX) will have positive effect on the judgment of deservingness for relatively higher LMX quality of Coworker B. So these variables will interact with envy, and promote people response more benignly.

Present study tested these theoretical arguments using 320 samples from 21 Korean firms in the manufacturing and service sector. Five of the thirteen hypotheses were supported. Result confirms positive relationship of LMXSC and employee's envy. Also, Experience of envy increases undermining behavior and decreases helping behavior between coworkers. Finally, its indirect effect of employee's envy was also supported.

As integration of LMX theory and social comparison theory, this study highlights the importance of social context and expands theoretical ground for comprehending how LMX relation actually works in group. And study of conditions for malicious and benign envy can help us to understand complex experience of envy in organization.

**Keywords : LMXSC, Envy, Benign Envy, Malicious Envy, Deservingness, Social Undermining , Helping behavior**

**Student Number : 2014-20446**